

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování a motivace zaměstnanců

Employee Remuneration and Motivation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

ŠENKOVÁ

BARBORA

2018



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šenková	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	460933
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Odměňování a motivace zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Remuneration and Motivation		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Zjištění aktuální příčiny nespokojenosti zaměstnanců.</p> <p>Přínos: Doporučení firmě k vyšší motivovanosti zaměstnanců.</p> <p>Osnova: Teoretická část bude obsahovat výběr a porovnání různých přístupů k uvedené problematice odměňování a motivace. V praktické části bude představena společnost, popsán používaný systém odměňování a motivace pracovníků, provedeno dotazníkové šetření s cílem ověřit si aktuální stav v této oblasti. Na základě šetření pak budou navrženy náměty ke zlepšení stávajícího stavu systému odměňování s důrazem na vyšší motivaci pracovníků a zohledňující finanční možnosti společnosti.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.</p> <p>DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005.</p> <p>FOOT, Margret, HOOK, Caroline. Personalistika. Brno: CP Books, 2001.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18-04-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠENKOVÁ,Barbora. *Odměňování a motivace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala, uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Evě Škorňové a všem zaměstnancům společnosti, kde byl prováděn výzkum, za jejich ochotu, čas a poskytnutí odpovědí potřebných k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce „Odměňování a motivace zaměstnanců“ obsahuje v teoretické části výběr a porovnání různých přístupů k uvedené problematice odměňování a motivaci. V praktické části je představena společnost, ve které byl proveden výzkum, popsán používaný systém odměňování a motivace pracovníků a provedeno dotazníkové šetření s cílem ověřit si aktuální stav v této oblasti a spokojenost zaměstnanců s ním. Na základě šetření jsou navrženy náměty ke zlepšení stávajícího stavu systému odměňování s důrazem na vyšší motivaci pracovníků, které zohledňují finanční možnosti společnosti.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, dotazníkové šetření, zaměstnanci, mzda

Abstract

This Bachelor's thesis „Employee Remuneration and Motivation“, in theoretic part contains selection and compare of various approaches in mentioned issues of remuneration and motivation. In practical part is introduced company, described its using system of employee remuneration and motivation and carrying out the research to find out present situation and employee satisfaction with this situation. In the conclusions of results are recommended suggestions that could be taken towards the improvement of the current state of the remuneration with focusing on highest employee motivation allowing for financial possibility.

Key words-

Motivation, remuneration, questionnaire, analysis, wage

Obsah

Úvod	5
1 Odměňování.....	7
1.1 Vymezení pojmu	7
1.2 Základní otázky	8
1.3 Cíle odměňování	10
1.4 Strategie odměňování	12
1.4.1 Systém odměňování	14
1.4.2 Moderní systémy odměňování.....	15
1.4.3 Fáze odměňování	18
1.5 Hodnocení práce.....	18
1.5.1 Metody hodnocení práce	20
1.5.2 Analýza mzdových sazeb	22
2 Mzdové formy	24
2.1 Peněžní mzdové formy	24
2.1.1 Časová mzda a plat.....	25
2.1.2 Úkolová mzda	25
2.1.3 Podílová mzda	26
2.1.4 Odměňování podle výkonu	26
2.1.5 Odměňování podle schopností	27
2.1.6 Odměňování podle přínosu.....	27
2.1.7 Mzdy za očekávané výsledky práce.....	27
2.1.8 Dodatková mzda.....	28
2.2 Nepeněžní mzdové formy.....	30
2.2.1 Zaměstnanecké výhody.....	30
3 Motivace	32
3.1 Pojem	32
3.2 Postup motivace	32
3.2.1 Motiv	32
3.2.2 Stimul.....	33

3.3	Principy motivace	33
3.3.1	Maslow- teorie založena na potřebách.....	33
3.3.2	Herzberg- motivátory a hygienické faktory.....	34
3.3.3	Cíl jako stimul motivace	35
3.3.4	Teorie očekávání	35
3.4	Typy motivace.....	36
3.5	Způsoby motivace.....	37
3.5.1	Zásady úspěšného motivování	38
4	Představení společnosti	41
4.1	Odměňování ve společnosti	41
4.1.1	Základní mzda.....	41
4.1.2	Příplatky.....	42
4.2	Benefity.....	43
4.3	Metodika.....	44
4.3.1	Výzkumné předpoklady.....	44
4.3.2	Výzkumný vzorek.....	44
4.3.3	Místo a doba šetření	44
5	Analýza dotazníku.....	45
5.1	Návrh řešení.....	55
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	60
6	Přílohy.....	62
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam tabulek	66

Úvod

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které přispívají k vytváření firemního zisku a naplňování cílů. Proto je velmi důležité, aby se organizace postarala o angažovanost pracovníků ve firmě a o jejich osvojení firemní politiky. Jen spokojení zaměstnanci jsou motivováni k vyšším pracovním výkonům, a jedině tak může prosperovat celá organizace.

Procesy odměňování a motivace jsou součástí personalistiky, zvané také human resource management. K tomu neodmyslitelně patří spokojenost zaměstnanců a dobrá atmosféra ve firmě. Toho lze docílit působením různých faktorů, jako je odměňování základní mzdou a benefity, působením různých motivačních stimulů a v neposlední řadě, vhodnou komunikací managementu s pracovníky. Dopodrobna jsou všechny tyto aspekty popsány v teoretické části bakalářské práce, která se právě problematikou odměňování a motivací zaměstnanců zabývá.

V první kapitole teoretické části jsou nastíněny pohledy na odměňování různých autorů použité literatury. Jejím obsahem jsou cíle odměňování, strategie a systém odměňování, metody hodnocení práce. Celá druhá kapitola je věnována jen mzdovým formám. Ve třetí kapitole je podrobně popsána teorie, typy a principy motivace.

V praktické části je představena reálně existující firma, ve které byla tato problematika zkoumána. Jsou zde stručné informace o samotné firmě, o jejím podnikání a o používaných finančních i nehmotných benefitech a odměnách. Vzorku respondentů, kterými byli zaměstnanci IT oddělení, byl poskytnut k vyplnění mnou vytvořený dotazník zaměřený na jejich spokojenost s prací ve firmě. Na základě jeho výsledků jsem analyzovala stávající situaci ve firmě a udělala závěr v podobě doporučení firmě ke zlepšení tohoto stavu, tedy spokojenosti firemních zaměstnanců.

Cílem této závěrečné bakalářské práce je tedy zjištění aktuální příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření s cílem ověřit si aktuální stav této oblasti poté navrhnout náměty ke zlepšení stávajícího stavu odměňování s důrazem na vyšší motivaci pracovníků zohledňující finanční situaci podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Odměňování

1.1 Vymezení pojmu

Odměňování je poskytování peněžitých a nepeněžitých složek zaměstnanci za odvedenou práci. Patří k nejsložitějším a zároveň základním nástrojům personálního řízení. Celkový systém odměňování se skládá z navzájem propojených politik, procesů a praktických postupů určité organizace a odměňování jejích pracovníků v závislosti na jejich přínosu, dovednostech, schopnostech a jejich tržní hodnoty. Hlavním úkolem je vytvořit spravedlivý systém odměňování, který bude především přiměřený, spravedlivý a motivující.

Na důležitost odměňování poukazuje významný výzkum z roku 2007, který byl proveden na vzorku osmi milionů zaměstnanců ve 14 zemích světa. Jak ve svém článku uvedl S. Klie, hlavním důvodem fluktuace ve firmách je výše mzdy a zaměstnanecké výhody. (HR forum, 05/2016)

Celkovou odměnu poskytovanou za odvedenou práci tvoří peněžní odměna, jako mzda a plat, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměna, kterou může být uznání, úspěch, odpovědnost či osobní růst, a často také procesy řízení pracovního výkonu. Zajímavost práce, možnosti profesního růstu, smysluplnost práce apod., jsou až dalšími aspekty spokojenosti lidí v práci.

Velmi výstižně vystihl **systém odměňování** Michael Armstrong: „Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.“ (Armstrong, 2002, s. 553)

Moderní odměňování v řízení lidských zdrojů nemusí znamenat jen peněžitou formu, jako mzda, plat, či jiné způsoby peněžní odměny poskytované organizací v kompenzaci za poskytnutí práce. V širším pojetí se jedná třeba o formální uznání, tedy pochvalu, povýšení, různé nepeněžité odměny a výhody poskytované bez ohledu na míru pracovního výkonu.

Dle Koubka lze **rozdělit odměnu** na:

- **vnější** a
- **vnitřní**.

Vnější odměna má hmatatelnou povahu, přičemž ji spravuje společnost. Je to mzda či plat, finanční i nefinanční zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, dodatečné odměny, atd. Naopak vnitřní odměny hmatatelnou povahu nemají. Mají souvislost se vztahem pracovníka k vykonávané práci. Jde o subjektivní pocity, jak pozitivní, tak negativní, naplněnosti, smysluplnosti, pocit vlastního významu, seberealizace, uznání okolí apod. Společnost může tyto odměny regu-

lovat jen ve vztahu k vnějším odměnám ve smyslu vytvoření takových podmínek peněžních odměn, aby si vytvořil zaměstnanec k práci kladný vztah. (Koubek, 1995, s. 243)

Odměňování je poskytování peněžitých a nepeněžitých složek zaměstnanci za odvedenou práci. Patří k nejsložitějším a zároveň základním nástrojům personálního řízení. Celkový systém odměňování se skládá z navzájem propojených politik, procesů a praktických postupů určité organizace a odměňování jejích pracovníků v závislosti na jejich přínosu, dovednostech, schopnostech a jejich tržní hodnoty.

Celkovou odměnu poskytovanou za odvedenou práci tvoří peněžní odměna, jako mzda a plat, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměna, kterou může být uznání, úspěch, odpovědnost či osobní růst, a často také procesy řízení pracovního výkonu.

V současné době je však variabilní složka mzdy na ústupu, oblíbený je naopak co nejjednodušší a předvídatelný platový systém.

1.2 Základní otázky

Koubek zastává názor, že prostředky odměňování nejsou jen poskytování mzdy či platu. Za velmi účinný nástroj považuje tzv. nehmotné odměny, jako formální uznání neboli pochvala, povýšení, zaměstnanecké výhody, bezplatné vzdělávání, přidělení kanceláře aj. Všechny tyto faktory bohatě přispívají k motivovanosti a spokojenosti pracovníků. Často ale nezáleží jen na zaměstnavatelích a zaměstnancích, jejich postavení ve firmě, pracovním výkonu, zkušenostech a dovednostech, jaká bude výše a struktura odměny pracovníka. Velmi důležitou roli zde sehrávají také vnější faktory. (Koubek, 1995, s. 239)

Při stanovování systému odměňování je proto stěžejní položit si tyto základní otázky:

1. Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

V první řadě si musí firma stanovit, jaké jsou její cíle, aby mohla na příslušné otázky odpovědět. Jsou to právě lidé, kdo pomáhají podniku tyto stanovené cíle naplňovat.

Proto je důležité se soustředit na výběr kvalitní pracovní síly, vzdělávat a motivovat pracovníky k dosahování cílů a tak vybudovat silnou a konkurenceschopnou firmu. Právě ona schopnost konkurovat je odpovědí na první otázku.

Na další otázku lze odpovědět tím, že pro každého člověka je důležité zajistit uspokojení potřeby svých i své rodiny. Potřebují zajistit svou životní stabilitu, ujištění ve spravedlnosti odměňování, v seberealizování a zajištění dobrých vztahů na pracovišti. Každému pracovníkovi by se mělo dávat najevo, že je chtěný, potřebný a firma o jeho práci skutečně stojí, a tak udržovat jeho motivovanost.

Politika odměňování není závislá jen na vedení firmy a na výkonu pracovníků, jak už bylo řečeno. Důležitým faktorem je také situace na trhu práce, populační vývoj, kvalifikační struktura lidských zdrojů, daňová míra, ekonomická a sociální vládní politika, odměňování u konkurenční firmy apod.

Po zodpovězení těchto otázek si lze stanovit konkrétnější otázky, které firmě napomohou k **nastavení politiky odměňování**:

1. **Úroveň mezd a platů;**
2. **Vnitřní struktura mezd** a platů na základě hierarchie mzdových tarifů a platových tříd;
3. **Odměňování jednotlivců**, kdy je stěžejní jejich hodnocení;
4. Zda poskytovat odměnu za odpracovaný čas nebo výsledky;
5. **Odměňování manažerských funkcí** a odborníků v závislosti na jejich praxi a kvalifikaci;
6. Určení **zaměstnaneckých výhod**, které mají za úkol motivovat;
7. **Řízení a kontrola mezd a platů;**
8. **Výběr jednotlivých typů odměn** a formování struktury systému odměňování- společnost by se měla vyvarovat stejnému odměňování všech pracovníků bez ohledu na jejich postavení, pohlaví, délku praxe apod. Takový přístup by pak mohl vyústit v nežádoucí demotivaci;
9. **Úroveň odměňování** musí být v souladu se zákonem, musí respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti při poskytování odměn;
10. Do jaké míry bude možné vyjednávat s jednotlivci či skupinami pracovníků o jejich mzdách. (Koubek, 1995, s. 240)

Koubek nakonec těchto otázek uvádí: „*Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém, či nepříznivém klimatu v organizaci.*“ (Koubek, 1995, s. 241)

1.3 Cíle odměňování

Obecně lze říci, že cílem odměňování je dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace tím, že se snaží ve firmě udržet kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu vhodnou pro organizaci.

Specifickými cíli v řízení odměňování zaměstnanců z hlediska organizace jsou:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace;
- podporovat chování, které bude v zájmu dosahování podnikových cílů a odrážet „kartu vyrovnaného skóre“ hlavních „tahounů“ výkonu- při tvorbě systému odměňování je nutno si položit dvě otázky: „Jaké chování chceme?“, „Jak mohou procesy odměňování podpořit toto chování?“;
- podporovat programy organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury;
- podporovat uskutečnění základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce;
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu- neměla by být uskutečněna žádná iniciativa v odměňování, pokud není prokázáno, že přinese přidanou hodnotu, a neměl by být udržován žádný způsob odměňování, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota.

Systém odměňování by měl z hlediska pracovníků:

- s nimi jednat jako se zainteresovanou stranou nebo partnery mající právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- dát jim najevo, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci a přínosu, který vytváří;
- všem pracovníkům by měla být jasná politika odměňování ve firmě, ve které pracují a jaký má na ně dopad. (Armstrong, 2002, s. 559)

Dle Armstronga by měly být postupy odměňování k dosahování těchto cílů „interně spravedlivé a externě konkurenceschopné“. Nastolit tuto rovnováhu a docílit souladu těchto dvou aspektů je ale často velmi obtížné. Jestliže má firma získat pracovníky s talentem a bohatými dovednostmi, může tlak tržních sil převážit nad udržením interní spravedlnosti. Naopak přehnaná touha být konkurenceschopnou firmou není také příliš ideální.

Jak v roce 1992 uvedli Schuster a Zingheim: „*Strategický pohled na konkurenční postupy předpokládá, že dosažení konkurenceschopné odměny by mělo být provázeno zabezpečením příslušné úrovně kvality práce, produktivity nebo výkonu, které musejí zabezpečit, aby úroveň odměňování odrážela očekávaný rozumný cíl výkonu.*“ Jednodušeji lze toto vysvětlit tak, že konkurenceschopné mzdy a platy musí jít ruku v ruce s konkurenceschopnými pracovními výkony. (Armstrong, 2002, s. 560)

Platí ale, že není nutné, aby se společnosti snažily o nastavení nejvyšších mezd na trhu. Je důležité, aby nebyly nižší více jak o 15 %, kdy jsou už podhodnoceny, což vede ke zvýšené míře fluktuace.

Nejlepší způsoby dosahování cílů systému odměňování:

- je nastavení systému odměňování tak, aby korespondovaly s podnikovými strategiemi, finančními možnostmi podniku, situací na trhu, kvality, orientací na zákazníka a s rozvojem organizace;
- je takové zavedení politiky odměňování, aby bylo schopno reagovat na změny v podniku;
- pracovníkům je poskytována spravedlivá výše odměny v závislosti na jejich dovednostech, schopnostech a přínosu pro firmu;
- systém odměňování by měl být průhledný a firma by měla věnovat pozornost názorům jejich zaměstnanců týkající se odměny za jiny odvedenou práci, měla by s nimi zacházet jako s obchodními partnery, kteří mají právo vyjádřit svůj postoj;
- zaměstnanecké vztahy jsou založeny na důvěře, kdy je zapotřebí rozvíjet partnerský přístup, který zabezpečuje, aby se na prosperitě firmy mohli podílet všichni, ne jen ti favorizovaní, pracovníci
- politika odměňování klade důraz na spravedlnost a slušnost, nicméně pod nátlakem trhu práce mohou být interní systémy spravedlnosti poněkud potlačeny;
- důležité je sledovat, zda se nám vrací maximum peněz vyplacených na mzdách a platech v podobě podávání dostatečného výkonu zaměstnanců
- největší část odpovědnosti je přenesena na liniové manažery, kteří odpovídají za dodržování systému odměňování v rámci svých rozpočtů a všech nastavených podnikových politik;
- jakékoliv nové prvky v odměňování se musí náležitě zhodnotit, zejména proto, aby korespondovali s ostatními podnikovými politikami i personálními strategiemi tak, aby se vytvořil integrovaný systém navzájem se podporujících procesů. (Armstrong, 2002, s. 560)

Společnosti by měly usilovat o zjednodušení mzdového systému, a to především benefitů a bonusů. Většina zaváděných systémů má tendenci se po čase rozrůstat, což často vyústí v jeho nepřehlednost a nepůsobí motivačně, pro což byl původně vytvořen. O některé benefity nemusí být ani mezi zaměstnanci zájem, takové je nejlepší okamžitě zrušit.

Speciálně u vyšších pozic, kde jsou poskytovány vysoké finanční i nefinanční benefity, by měli pracovníci vědět, kolik do nich firma investuje.

Aktuální situace je taková, že firmy by se kvůli nadhodnocenému motivačnímu potenciálu variabilní složky mzdy, měly více zaměřovat na jednosložkovou, fixní mzdu, ke které mohou poskytovat bonusy a benefity. Pevná mzda je také vhodná pro komunikaci při náboru pracovníků, protože právě fixní mzdy lidé nejčastěji porovnávají s konkurencí.

V časopise HR forum se uvádí, že systém poskytování bonusů jednou do roka je méně efektivní než častější vyplácení. Dlouhé frekvence vyžadují obsáhlou administraci a jsou náročné na výpočet koeficientu jednotlivých odměn.

1.4 Strategie odměňování

Dříve se firmy hodně koncentrovaly na stanovení politiky odměňování, od toho se ale časem začalo opouštět a přešlo se na stanovení strategie. Hlavním rozdílem je to, že firmy začaly na odměňování pohlížet více komplexně a zvažovat více aspektů, jako třeba vztah zaměstnance a firmy.

Strategie odměňování je výchozí činností pro následné navrhnutí určitého systému, který bude firma při poskytování odměn uplatňovat v souladu s **dosažením tří hlavních cílů**:

- **Výkonnosti;**
- **Konkurenceschopnosti;**
- **Spravedlnosti.**

Politika a systém musí být nastaveny podle systému tak, aby odpovídali podnikatelských záměrům. V podnicích často jen samotné náklady na vyplácení mezd a platů tvoří 70 % celkových podnikových nákladů. Proto musí firmy dobře zhodnotit jejich vyplácení. Především se musí soustředit na to, aby se každá investice vrátila v podobě přidané hodnoty.

Jak popisuje Armstrong, **existuje několik zásad, kterých by se měly firmy při vytváření účinné strategie odměňování držet:**

- Měla by být **založena na podnikových strategiích a přesvědčení;**
 - Ne jen, že je vytvořena na **základě podnikové strategie**, ale také je vytvořena tak, aby působila v její prospěch;
 - Je řízena **dle aktuálních potřeb podniku;**
 - V nastavené strategii se odráží schopnosti jedinců i společnosti;
 - Je **propojena s různými personálními a rozvojovými strategiemi;**
 - Vždy je přizpůsobena **vnitřním i vnějším vlivům firmy;**
 - **Odměny jsou poskytovány za výsledky a chování**, které jsou konány ve prospěch dosažení podnikových cílů, proto tedy působí na zaměstnance motivačně;
 - Je **spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko konkurenceschopnosti;**
 - Je fakticky **reálně proveditelná a praktická;**
 - Každá strategie firmy by měla být vytvořena se souhlasem zainteresovaných stran a s klíčovými partnery, protože by firmy měly respektovat jejich názory a zájmy.
- (Armstrong, 2002, 561)

Strategie by měla být vytvořena jako nedílná součást celkové personální strategie. Aby byla správná a efektivní, musí se zaměřovat na celkové zlepšování výkonu pracovní síly v podniku i jejího rozvoje vedoucí ke zlepšování výkonu organizace. Měla by být také vytvořena s ohledem na pracovní vztahy v organizaci a na vyjednávání o platech a mzdách s odbory.

V momentě, kdy firma stanovuje její strategii odměňování, odpovídá na **dvě stěžejní otázky:**

- **Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování?**
- **Jak to zamýšlíme udělat?**

Když si firma nadefinuje konkrétní strategické cíle odměňování, které podporují i cíle firemní, se nastavuje struktura a design odměňování. Podle zvoleného implementačního plánu se volí komunikace vůči zaměstnancům právě v kontextu toho, jak mzdový systém zapadá do celkové hodnotové propozice.

1.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování je souhrnem všech ustálených činností v souladu poskytování odměn zaměstnancům za jejich práci, jak peněžních, tak nepeněžních. Cíl nastavení tohoto systému ve firmě je to, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace i lidí, kteří ve firmě pracují.

Při vytváření systému základních mezd není obecně velmi vhodné zavádět tabulkové ohodnocení jednotlivých pracovních pozic, ale zaměřit se na navrhnutí skutečného systematického řešení. Firmy by neměly přikládat velkou váhu meziročním průzkumům trhu odměňování na základě pracovních výkonů. Přihlédnutí k průzkumu odměňování je pro firmu nevyhnutelné. Její přehodnocování platů na něm nemůže být ale přímo závislé. Předně se musí soustředit na zvolenou strategii a model odměňování. Každoroční výzkumy jsou jen aproximací, kdy nejsou ve všech letech zachovány hodnocené firmy, ani pracovníci. Proto není možné tímto způsobem systém odměňování řídit.

Podle experta na odměňování Martina Kopeckého by měli personalisté věnovat velkou část pozornosti na vyčíslení nákladů na jednotlivé zaměstnance a zároveň analyzovali, jak jsou náklady na mzdy ve společnosti řízeny a nastaveny. Nastavená mzdová politika a její transparentnost, má totiž obrovský dopad na firemní kulturu a na atmosféru ve firmě.

V současné době je stále bohužel mnoho firem, které mzdovou politiku a náklady na zaměstnance neřeší až do té doby, kdy se objeví ve finanční krizi, kterou se snaží rychle vyřešit šetřením na nesprávných místech. Nastavení mzdové politiky je tedy velmi důležitou personální činností, avšak bohužel stále podceňovanou.

Kopecký doporučuje, dívat se na mzdy jako na investici, ne jen jako na náklady. Firmy investují do lidí, aby jim přinesli nějakou hodnotu. Proto je nutné vědět, do koho a jakou částku firmy investují.

Dobře nastavený systém se pozná podle toho, jak dokáže odolat výkyvům na trhu práce. „*Pokud jsou nastaveny robustně, tak se na nich dá stavět, umožní nám poměrně jednoduchá řešení výkyvů trhu*“, uvádí odborník na odměňování. (HR forum, 05/2016)

Společnosti by si také měly zakládat na tom, aby se každoroční hodnocení výkonu jednotlivců nestalo přímo závislým na růstu základní mzdy. Výše mzdy je samozřejmě pracovním výkonem podmíněna, neměl by ji ale přímo určovat. Respektováním těchto zásad se pak firmy vyhnou možné

redukci motivace prostřednictvím kariérního postupu, obtížnému snižování základní mzdy při poklesu výkonnosti nebo třeba tlaku na maxima mzdového rozpětí apod.

Podle několika autorů závisí efektivnost systému odměňování na těchto zásadách:

1. Zavedený systém musí být stabilní, přičemž rozdíly v odměňování závisí především na míře odpovědnosti, dovedností, schopností a pracovních podmínkách, které pracovní pozice vyžaduje;
2. Výše a struktura odměn by se neměla výrazně lišit od úrovně, která převažuje na trhu práce;
3. Systém by měl pečlivě rozlišovat mezi prací na pracovním místě, jejích hodnotách a odměňováním a pracovníkem, jeho tržní hodnotou, výkonem a odměňováním;
4. Měla by být poskytována stejná odměna za stejnou práci. Jestliže dvě pracovní místa vyžadují stejné požadavky, musí být i stejně ohodnocena. Toto pravidlo však nebrání tomu, aby firma měla mzdové či platové rozpětí závislé na výkonu jednotlivců;
5. Firma by měla nahlížet a hodnotit jednotlivé pracovní schopnosti a výkony přispívající k dosažení organizačních cílů stejným pohledem i hodnotícím nástrojem a nedělat rozdíly;
6. Do určité míry by měli být všichni zaměstnanci informováni o postupech ke zhodnocení odměny za práci, o pravidlech používaných při uplatňování nejrozličnějších mzdových norem, poskytování zaměstnaneckých výhod atd. Každý pracovník by měl být seznámen se způsobem odměňování na jeho pracovním místě.

1.4.2 Moderní systémy odměňování

Odměňování podle kompetencí

Kompetenční modely se staly ve firmách velmi oblíbenými a začaly se velmi rozšiřovat. Principem je popsání přechodu od plánování mzdové politiky k hodnotové propozici a pochopení toho, že důležitým faktorem stabilizace a výkonu zaměstnance je firemní kultura. Zde je důležité rozlišovat, co se kompetencemi myslí. Nejsou to pravomoci, naopak se myslí určité behaviorální požadavky, kterým se také říká **měkké kompetence**, nebo také technické schopnosti, též známé jako **tvrdé kompetence**.

Při tvorbě **měkkých kompetenčních modelů** ve firmě, je třeba zohlednit všechny zainteresované strany. Nejčastěji se měkké kompetenční modely tvoří na základě analýzy korporátní a firemní kultury, globálního kompetenčního modelu, očekávání vrcholového vedení a také zjištění

ze skupinových diskusí se zaměstnanci. Je často vhodné znát také názor zákazníků firmy, a doplnit tak vstupy do procesu tvorby kompetenčního modelu.

Při tvorbě **modelů tvrdých technických kompetencí** je potřebné dbát na vytvoření spíš širšího rámce znalostí, než jejich identifikaci s partikulárním školením. Toto řešení však má i významný vliv na řízení základní mzdy a povyšování, přičemž technické kompetence jsou bází rozvoje odbornosti.

Podmínkou uplatnění tohoto modelu je kontrola vyváženosti definovaných kompetencí. Při tvorbě měkkých kompetenčních modelů se vychází z hodnotových orientací, které tvoří dané činnosti. Je důležité, aby společnosti sledovaly významovou i hodnotovou vyváženost modelu.

Již zmíněný **PrincewaterhouseCoopers používá model IFA/JOSS** kategorizuje všechny kompetence nejvyšších úrovní **do tří segmentů**:

- **Odbornost;**
- **Nezávislost;**
- **Zodpovědnost.**

Projektové odměňování

Tento specifický systém odměňování je do firmy většinou zaváděn dodatečně po zavedení celofiremního systému odměňování. Uplatňuje se u pracovníků, kteří chápou projekty jako součást jejich povinností. Práce na projektu se potom odměňuje za použití měkkých kompetenčních modelů, prémie apod. U zaměstnanců, kteří při práci standardně pracují na více náročných interních projektech, je v hodné, aby firma zařadila do systému odměňování také odměny za práci na projektech.

Druhou skupinou je **specifické projektové odměňování**, které lze uplatnit zejména pro projektové oddělení, kde je projektové řízení jejich primární činností. Při tvorbě odměňovacího systému pro tuto skupinu pracovníků je nutné **zohledňovat tři úrovně**:

- **Výsledek celého projektu;**
- **Výsledek dané fáze projektu;**
- **Individuální ohodnocení.**

Jestliže je práce na projektu rozdělena mezi zaměstnance rovnoměrně, je poskytování odměny za jejich práci jednodušší a lze tak použít model, který rozděluje odměnu podle dopředu dohodnutých kritérií ve všech fázích projektu jako za jeho úspěšné ukončení.

O něco složitější je nastavení správného modelu odměňování v situaci, kdy jednotlivci pracují jen na určité fázi projektu. Zvažují se tak individuální výkonová kritéria a zhotovují se bonusové listy, obsahující přesně vymezenou část projektu a její kritéria úspěšnosti, pro každou projektovou pozici. Výše bonusů se liší v závislosti na tom, jaké fáze projektu se práce týká a jaká je jeho důležitost na celkovém projektu. Snahou podniku by mělo být to, aby se všichni nesnažili směřovat jen k té práci na fázi, která je ohodnocena nejvyšší bonusovouází, ale zavést rotaci zaměstnanců.

Odměňování na základě MBO

MBO je anglická zkratka management by objectives, kdy se odměňování řídí podle cílů. Zavedení tohoto systému je velmi jednoduché, jelikož je zde ve většině případů splněna podmínka měřitelnosti cílů. Jsou zde nastavená pravidla a postupy. Odměna je řízena v závislosti na cíli určité pracovní pozice, který je zařazen v určité hierarchické stupnici cílů, které na sebe navzájem navazují a tvoří jakýsi podpůrný řetězec.

Aby byl tento systém odměňování efektivní se, začíná od definice mise, vize a hodnot firmy.

Cíle top managementu se dají dle jejich posloupnosti definovat na:

- **Cíle oddělení;**
- **Cíle týmu;**
- **Cíle individuálních zaměstnanců.**

Odměňování pomocí Balanced Scorecard

Jedná se o jeden z nejnáročnějších druhů systémů odměňování, ale je velmi transparentní. Je zapotřebí, ale firmy více zhodnotily závislost jednotlivých cílů. I tento způsob vychází z mise, vize a hodnoty podniku, na základě čehož je vytvořena strategická mapa. Obsahuje cíle vrcholového managementu, které se větví až na nižší úrovně vedení. Cíle se nedefinují až na individuální úroveň, jako u MBO. Vychází se se stanovených cílů nadřazeného, což je základem pro variabilní odměnu všech členů v týmu. (www.financnimanagement.ihned.cz, 2007)

1.4.3 Fáze odměňování

Je možné samotné odměňování rozdělit do několika kroků:

1. Přípravná fáze

a) Přidělení pracovníků jednotlivým manažerům

Ještě před tím, než začne manažer vytvářet mzdové plány, je třeba všechny pracovníky vymezit a roztřídit.

b) Hodnocení práce

Cílem hodnocení je definovat požadavky práce a přispění práce na pracovním výkonu, stanovit její relativní hodnotu. Poté se práce oklasifikuje a zařadí do příslušné skupiny. Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací ve společnosti. Hodnocení práce spočívá v následujících krocích:

- i. Sběr informací o práci;
- ii. Stanovení faktorů, podle kterých budou určeny hodnoty pracovních pozic;
- iii. Příprava a realizace hodnocení za použití vybraných faktorů ke zjištění významu jednotlivých prací

2. Plánování mezd a platů

Velmi oblíbeným nástrojem používaným manažery v průběhu fáze analyzování a plánování mzdové administrativy je mzdová matice, která poměří pracovní výkon a míru růstu mzdy či platu.

3. Schvalování mezd a platů

1.5 Hodnocení práce

Nedílnou částí poskytování odměny pracovníkům, je právě hodnocení jejich práce. Jedná se o souhrn činností, kdy se hodnotí určitá pracovní pozice ve vztahu k jiným pozicím v organizaci. Hlavním úkolem této činnosti je stanovit právě úroveň mezd a platů a jejich strukturu, nikoliv hodnocení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků.

Účelem tohoto hodnocení je tedy definování požadavků každé pozice ve firmě, její příspěvek na dosažení podnikových cílů, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho vyhodnotit její význam z organizace. Hodnocení práce, jak uvádí Belcher, avšak slouží i dalším účelům:

- *„Nabídnout funkčnější vnitřní mzdovou strukturu, aby se zjednodušila a racionalizovala obvyklá relativně chaotická mzdová struktura ovlivňovaná změnami, zvykem a takovými subjektivními faktory, jako jsou favorizování či naopak antipatie;*
- *Poskytovat jednotný nástroj při stanovování mzdových tarifů pro nové nebo měnící se práce;*
- *Poskytovat prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací;*
- *Poskytovat základnu pro měření individuálního výkonu;*
- *Redukovat stížnosti na tarify tím, že se redukuje prostor pro stížnosti, a poskytovat jednotný prostředek pro řešení sporů;*
- *Poskytovat zaměstnancům podněty, aby usilovali o práci vyšší úrovně (důležitější);*
- *Poskytovat podklady pro vyjednávání o mzdách;*
- *Poskytovat informace o práci pro potřeby výběru, vzdělávání a rozmísťování pracovníků.“*
(Armstrong, 2002, s. 546)

Výsledkem hodnocení je stanovení mzdových relací v organizaci, podle kterých se podnik řídí při vyplácení mezd a platů. Slouží tedy jako základ pro rozlišení peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání.

Je prokázáno, že ve firmách, kde je pravidelně práce hodnocena, je zavedena spravedlivější mzdová struktura. Ačkoliv může být tento proces velmi efektivní, těžko z něj odstranit subjektivní vnímání hodnotitele.

Společnosti se při hodnocení pracovních pozic řídí těmito kroky:

1. Nejdříve je třeba shromáždit informace o práci, kterou pracovní pozice obnáší. Nejčastěji lze tuto informaci zjistit z aktuálních popisů pracovních míst. V případě, že takové záznamy neexistují, je třeba udělat analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy.
2. Poté musí podnik vybrat faktor či faktory, které bude používat ke zhodnocení prací v organizaci. Nejčastějšími faktory je např. dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky.
3. Dalším krokem je příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty, neboli významu, různých prací v organizaci. Při tom by měly být pozice vyžadující více faktorů, umístěny na vyšší příčky hierarchie pozic, naopak místa s nižšími

požadavky na přičky níže. Při takovém hodnocení se většinou užívají kombinace těchto hodnotících metod: metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda a metoda faktorového porovnání. (Armstrong, 2002, s. 567)

1.5.1 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce se dělí do dvou skupin:

- **Analytické**, neboli kvantitativní. Patří sem metoda pořadí a metoda klasifikační
- **Sumární**, nebo také nekvalitativní, kde je metoda bodovací a faktorového porovnání. (Armstrong, 2002, s. 569)

Metoda pořadí

Jde o **nejjednodušší a nejstarší metodu**, ze všech možných se v praxi užívá nejméně.

Spočívá v tom, že hodnotitel seřazuje pracovní pozice podle jejich náročnosti, od nejjednodušší po nejobtížnější. Výhodou je její jednoduchost, srozumitelnost a časová nenáročnost. Naopak je ale **velmi nepřesná** a prakticky použitelná jen u malého množství hodnocených pozic. Také je velmi ovlivněna subjektivním vnímáním hodnotitele, což způsobuje velkou zpochybnitelnost. Tento způsob ukazuje jen posloupnost prací dle jejich významnosti, ne jejich vzájemné vztahy a provázanost. (Armstrong, 2002, s. 570)

Klasifikační metoda

Tato metoda je též známá jako **katalogová** nebo **metoda mzdových skupin**.

Jednotlivé pozice se klasifikují na základě požadovaných dovedností, odpovědnosti, pracovních podmínkách, zodpovědnosti a dalších faktorů, dle kterých se pak pozice rozdělí do předem definovaných modelových tříd nebo stupně prací. Výsledkem je pak katalog pracovních pozic. Relativní hodnota určité konkrétní práce je pak porovnávána s popisem pracovního místa s modelovými popisy. Zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy.

Pozitivní na této metodě je její **jednoduchost, srozumitelnost** a poměrně **snadná realizace**. Jestliže jsou modelové třídy dobře zvoleny, zhodnoceny a zcharakterizovány stejně jako popisy pracovních míst, jsou výsledky hodnocení práce poměrně přijatelné. Metoda je však náročná na přesnost a pečlivost už při přípravě modelových popisů i při jejich následném porovnávání s reálnými popisy. Také není možné v plné míře zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých útvarech společnosti. (Armstrong, 2002, s. 570)

Bodovací metoda

Též známá jako metoda bodových stupňů je jednou z **nejpoužívanějších** v souvislosti s hodnocením práce. Na začátku je nutné vytvořit kvantitativní bodové stupnice, protože jednou stupnicí se nemůže hodnotit více typů práce. O zařazení jednotlivých prací do stupnic většinou rozhoduje personální útvar. (Koubek, 1997, s. 249)

Po zařazení prací do stupnic je vybrána klíčová práce, podle níž se budou odvíjet všechna hodnocení. Nehodnotí se tedy každá práce zvlášť, ale je vybrána právě jedna, která reprezentuje celek.

Jako další krok se vybírá tzv. **placený faktor**. Jsou to ty, které jsou organizací považovány za významné natolik, že je za ně ochotna platit. Jak ve své knize uvádí Koubek: *“Míra, v jaké práce na určitém pracovním místě obsahuje tyto placené faktory, determinuje její relativní hodnotu.”* (Koubek, 1997, s. 249)

Každá organizace musí své placené faktory vytvořit svým specifickým požadavkům. Neexistuje tedy žádný univerzální výčet faktorů, které lze neomezeně uplatňovat ve všech organizacích. Pro preciznější popis placených faktorů se používají subfaktory, kterým jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, specifickými rozdílnými požadavky daného pracovního místa pro každý subfaktor. Každému z faktorů, subfaktorů a stupňů jsou přiřazeny váhy vypovídající o jejich relativní důležitosti. Po vytvoření odsouhlasené stupnice, se stanovují bodové hodnoty pro klíčové práce. (Koubek, 1997, s. 250)

Výhodou této metody je její relativní jednoduchost použití, snadno ji lze převést do podoby mzdového tarifu, je objektivní, srozumitelná, flexibilní, přičemž je při jejím použití možné hodnotit všechny druhy prací. Naopak nevýhodou je velká časová náročnost na vytvoření bodové stupnice. Po jejím vytvoření už ale samotné hodnocení prací netrvá příliš dlouho. (Armstrong, 2002, s. 571)

Metoda faktorového porovnání

Tento způsob hodnocení je svou proveditelností srovnatelný s metodou bodovací. I zde se vybírá klíčové pracovní místo, identifikují se placené faktory, jež zahrnují kritéria hodnocení a požadavky práce. V tomto případě se ale tyto placené faktory nedělí na subfaktory a stupně, ale zase se zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Pracovní místa se porovnávají zpravidla navzájem, čímž se vytvářejí řady pořadí pracovních pozic z hlediska jednotlivých faktorů. (Koubek, 1997, s. 252)

Armstrong uvádí ještě další metody jako:

Tržní oceňování – v podnicích se uplatňuje ve styku s dalšími interně orientovanými metodami hodnocení vedoucí k ocenění pracovních pozic s ohledem na tržní sazby. (Armstrong, 2002, s. 577)

Metody založené na dovednostech nebo schopnostech- tato metoda hodnotí spíše lidi vykonávající práci nežli pracovní pozici, jako takovou. Výše ohodnocení závisí na dovednostech a vlastnostech pracovníků v rámci hodnocení určité práce. (Armstrong, 2002, s. 576)

Metody poradců řízení - společnosti si mohou vyhledat firmu poskytující poradenství v oblasti řízení odměňování. Tyto externě najaté firmy pak navrhnou k použití vlastní autorizované systémy nebo značkové metody. Většinou jsou tyto metody založeny na některé z forem bodovací metody. (Armstrong, 2002, s. 569)

Ve společnostech je soubor činností hodnocení práce velmi důležitou a nezbytnou částí v rámci odměňování zaměstnanců. Už kvůli tomu, že je to to, co děláme pokaždé při rozhodování, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k jiné. (Armstrong, 2002, s. 569)

1.5.2 Analýza mzdových sazeb

Tato činnost, často zvaná jako mzdové šetření, je pro společnost důležitá hlavně proto, aby si udržela konkurenceschopnou úroveň mezd. Firmy sledují tržní mzdové sazby u stejných prací v konkurenčních podnicích, které jsou náchylné k tlaku trhu kvůli vzácně se vyskytujícím faktorům. Tomuto porovnávání úrovně se také někdy říká benchmarking. (Armstrong, 2002, s. 589)

Do určité míry je úroveň odměňování předmětem tržních sil, jichž je třeba při stanovování mzdových sazeb za jednotlivé práce brát v úvahu. Některé práce nemusejí podléhat stejným vnějším faktorům než jiné. Firmy k tomu ale musí přistupovat s vědomím, jaké možné důsledky mohou mít tržní sazby na mzdovou strukturu podniku. Častým jevem je také to, že vnější tlaky a vyjednávání ovlivňují diferenciaci uvnitř podniku. (Armstrong, 2002, s. 589)

Pojem tržní sazba je na trhu práce velmi nepřesným pojmem. U různých zaměstnavatelů existuje řada mzdových sazeb. Je to důsledkem rozdílného přístupu k porovnávání u jednotlivých firem jejich vlastních sazeb se sazbami tržními. Často se to vyskytuje u manažerských prací, často i se stejným názvem, kde je náročné identifikovat povinnosti vyžadované pozicí. (Armstrong, 2002, s. 589)

Cílem analýzy mzdových sazeb na trhu je:

- Získání přesných, reprezentativních informací, které se týkají základních mezd, prémie i zaměstnaneckých výhod;
 - Porovnávat stejné údaje z hlediska druhu a významu práce a typu organizace;
 - Získávat aktuální informace;
 - Použít údaje z hlediska situace a potřeb organizace;
 - Prezentovat údaje tak, aby mohly organizaci nasměrovat k potřebným krokům.
- (Armstrong, 2002, s. 590)

Následně se provádí mzdové šetření u navzájem srovnatelných prací. Porovnává se zejména:

- Název pracovní pozice, který je však často velmi zavádějící;
 - Popis pracovního místa a úrovně dovednosti, jež vyžaduje;
 - Definice prací a povinností z ní vyplývajících;
 - Úplné popisy prací, které poskytují více informací.
- (Armstrong, 2002, s. 590)

Hodnocení práce může posloužit jako pomůcka při vytváření popisu pracovního místa k získávání dostatečně přesných informací o porovnávané dimenzi práce. Požadované informace společnosti čerpají z:

- **Publikovaného šetření** - je to rychlý a finančně nenáročný způsob čerpání informací z veřejně dostupných zdrojů, důraz je kladen hlavně na aktuálnost dat; (Armstrong, 2002, s. 591)
- **Speciálního šetření** - často výzkum provádí samotné společnosti nebo prostřednictvím firmy poskytující tento typ služeb, což je velmi nákladná, ale naopak časově úsporná metoda; (Armstrong, 2002, s. 591)
- **Klubového šetření** - nějaký počet organizací vytvoří skupinu, která si pravidelně vyměňuje informace o mzdách ve standardizované podobě. Tento způsob zahrnuje výhody speciálního šetření, úspory času a neustálý přístup k novým informacím; (Armstrong, 2002, s. 592)
- **Inzerátů** - velký počet organizací považuje za relevantní nabízené mzdy a platy v inzerátech nabízejících zaměstnání. Ve většině případů je to ale pouze jen orientační suma a ve skutečnosti je vyplácena v úplně jiné výši. Doporučuje se tedy využívat tyto údaje jako doplněk k věrohodnějším zdrojům. (Armstrong, 2002, s. 592)

2 Mzdové formy

Úkolem mzdové formy je ohodnotit mzdou pracovníka za výsledky jeho práce a pracovní chování. Mzdových forem se nabízí několik, třídí se podle různých hledisek. Aby byl pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny tyto podmínky:

(Koubek, 1997, s. 262)

První souvisí s postupy a metodami používanými k hodnocení pracovního výkonu. Pracovníci si musí být vědomi toho, že jejich výkon a výkon ostatních, je ohodnocen přesně a spravedlivě. Například u výrobního pracovníka je ale snadnější měřit výkon, než u manažera. Hlavním problémem při měření výkonu je důvěra k managementu. (Koubek, 1997, s. 263)

Dále je důležité, aby byly pobídkové formy skutečně založeny na výkonu. Tento požadavek je často porušován, ač se to zdá samozřejmé. Zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že mezi jejich prací a tím, co za ni dostávají, existuje vztah. Důležité je také vědomí pracovníků, že jejich individuální výkon je závislý na celkovém výkonu organizace. (Koubek, 1997, s. 263)

Míra fungování těchto dvou zásad odráží úroveň komunikace mezi vedením podniku a zaměstnanci, stylu vedení lidí, vytváření vztahů na pracovišti a podnikové kultury. Při snaze uplatnit pobídkové formy je třeba zajistit, aby tlak na výkon neměl negativní účinky na kvalitu jeho práce, aby byla dodržována technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji, v krajním případě, aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků. (Koubek, 1997, s. 264)

2.1 Peněžní mzdové formy

Základní peněžní odměna neboli základní mzda či plat, je tvořena sazbou (tarifem) za určitou práci nebo pracovní místo. U manuálních pracovníků to může být časová nebo denní sazba. Od této základní odměny se mohou odvíjet další složky mzdy, jakožto dodatečné odměny, které závisí na výkonu, schopnostech a dovednostech pracovníka. (Koubek, 1997, s. 263)

Každá firma by měla být schopna vysvětlit a uhájit, proč je hodnocení a velikost pracovních pozic zrovna taková, jaká je. Odměňování musí být transparentní a zaměstnanci musí přesně vědět, proč je jejich odměna právě na takové úrovni. Při nedostatečné informovanosti firemních pracovníků ztrácí důvěru ve firmu a prohlubuje to negativní atmosféru uvnitř firmy. V opačném případě, kdy jsou pracovní pozice kalibrovány, je zřejmé, že odměňování je výsledkem procesu a nejedná se pouze o náhodné číslo.

Výši peněžní mzdy za práci ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou založeny na hodnocení práce z hlediska zařazení pracovní pozice do hierarchické stupnice. Aktuální sazby na trhu práce, nebo také inflace, jsou naopak odrazem vnějších faktorů ovlivňující výši ohodnocení. Může být ale také ovlivněna individuálními dohodami nebo vyjednáváním.

Základní mzda nebo plat může být vyjádřena roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbou, která je schopna reagovat na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb. Zvýšení mzdy vyjadřující výkon, dovednosti a schopnosti pracovníka, může být do samotné mzdy zabudováno nebo k původní mzdě přidáno.

2.1.1 Časová mzda a plat

Jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za práci v určitém časovém rámci. Je to nejpoužívanější základní forma odměňování a tvoří zpravidla největší podíl celkové odměny jedince. Na základě této odměny zaměstnanci často vnímají spravedlnost odměňovacího systému ve společnosti.

Organizace by se měly snažit vytvořit zdravý systém časových mezd a platů, jež budou udržovat. Hlavním úkolem časových odměn je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování zaměstnanců v souladu s jejich úkoly a pracovním výkonem. Víše časové mzdy a platu tedy vychází z tarifů založených na relativní hodnotě práce v organizaci s ohledem na působení vnějších faktorů. Často se u tohoto způsobu odměňování používají jako motivace k lepším výsledkům dva nebo více mzdových tarifů pro stejnou pracovní pozici, jež se odvíjí od úrovně odváděné práce. Druhou možností je příplatek za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. (Koubek, 1997, s. 265)

2.1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je velmi jednoduchou a používanou pobídkovou formou odměny. Uplatňuje se zejména u dělnické práce, kdy je pracovník placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Je jim poskytována mzda za například určitý počet vyrobených kusů výrobku, kdy je výše mzdy závislá právě na počtu vyrobených kusů. V takovém případě jde o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem. (Koubek, 1997, s. 266)

U úkolové mzdy s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu existuje jedna sazba za kus až do určité normy nebo požadovaného množství. Pakliže vyrobené množství přesáhne určenou mez, uplatňuje se vyšší sazba za vyrobený kus. Naopak lze také negativně postihnout pracovníky při nenaplnění výrobního plánu. (Koubek, 1997, s. 267)

Jelikož se výše tohoto typu mzdy odvíjí od splnění úkolu, musí být tento ukazatel kvantitativně i kvalitativně měřitelný. Celkový výkon musí být pracovníkem ovlivnitelný, jeho práce musí být organizačně zabezpečena, aby mohl efektivně využívat svou pracovní dobu, přičemž musí využívat technologické a pracovní postupy a zároveň nebylo ohroženo jeho zdraví a bezpečnost při práci v důsledku snahy o vyšší výkon. (Koubek, 1997, s. 268)

2.1.3 Podílová mzda

U podílové mzdy, jež se používá v obchodních činnostech, je výše odměny pracovníka zcela, nebo z části, závislá na jím prodaném množství. Jestliže je zcela závislá, říká se tomu přímá podílová mzda. V opačném případě dostává pracovník základní plat, ke které je mu přičtena provize za prodané množství produktů.

Možností je také to, že pracovník dostává tzv. zálohovanou podílovou mzdu, která je následně odečtena od jeho provize. Tato varianta je ale častá u pracovníků, jejichž prodej je závislý na sezonních výkyvech. (Koubek, 1997, s. 268)

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny pracovníka k jeho výkonu. Je si vědom toho, že když nebude dostatečně dobře pracovat, odrazí se na tom jeho celková odměna, což působí velice motivačně. Stinnou stránkou je ale to, že se často vyskytují faktory ovlivňující prodej, které pracovník nemůže ovlivnit. Jako třeba příchod lepšího konkurenčního produktu, změna hospodářské situace, preference zákazníků atd. (Koubek, 1997, s. 269)

J. Koubek ve své publikaci popisuje koncepci řízení pracovního výkonu doprovázeného zásluhovým odměňováním, ať už je odměna závislá na výkonu, schopnostech nebo na kombinaci obou aspektů, nebo s nimi nějakým způsobem souvisí.

2.1.4 Odměňování podle výkonu

U tohoto způsobu odměňování je výše mzdy či platu řízena podle výkonu zaměstnance.

Typickými rysy tohoto odměňování jsou: (Armstrong, 2002, s. 608)

- **Mzdová struktura** je navržena tak, aby bylo její výši možné regulovat v závislosti na výkonu;
- **Růst odměny a výkon**, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou determinovány dosaženou klasifikací výkonu;

- **Zvyšování mzdy** by se mělo v čase stále zpomalovat, protože se podle teorie učení odůvodňuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání určité práce pracovníkem, kdy je učení nejintenzivnější. (Koubek, 2004, s. 163)

Výhodou této metody je to, že na pracovníky působí motivačně, přináší jim správné sdělení, je spravedlivé a je dobrým nástrojem odměňování a uznávání úspěšné práce. (Koubek, 2004, s. 164)

2.1.5 Odměňování podle schopností

Tento způsob umožňuje regulaci odměny na základě posouzení míry schopností pracovníka. Většinou je východiskem pro hodnocení jednotlivé položky nebo kritéria předem nastaveného profilu schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních pozic. (Koubek, 2004, s. 166)

2.1.6 Odměňování podle přínosu

Používá se také termín příspěví k plnění cílů týmu či společnosti. Zde se hodnotí jak pracovní výsledky, tak schopnosti pracovníka. Neodměňuje se tedy jen to, čeho pracovník dosáhl, ale i to, jakým způsobem toho dosáhl. Jde o smíšený model odměňování podle výkonu a podle schopností, přičemž se respektuje to, že při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu jsou důležité a hodnotí se jak výsledky, tak schopnosti. (Koubek, 2004, s. 170)

2.1.7 Mzdy za očekávané výsledky práce

Někdy se uvádí také pod názvem penzumové mzdy a jde o odměny za dohodnutý soubor prací či výkon, který se pracovník zaváže odvést v dohodnutém časovém rámci. Jedná se o méně známý a používaný typ odměňování. Pracovník má jistotu poskytovaného příjmu během období pracovního výkonu. Má možnost v rámci domluveného období vyrovnat možné výkyvy ve svém pracovním výkonu. Po uplynutí této doby se provádí zhodnocení, zda dohodnutých výsledků dosáhl. (Koubek, 2004, s. 171)

Podmínkou uplatnění této metody je stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, pečlivé plánování a stanovení přesných pracovních postupů.

Příkladem je také smluvní mzda nebo také mzda s měřeným denním výkonem- existuje stálá pevná mzda, ale pracovní výkon je neustále kontrolován a korigován. U programové mzdy je poskytována pravidelně pevná částka po dobu výkonu programu. Na konci je vyplacena pohyblivá složka v závislosti na kvalitě a rozsahu odvedené práce. (Koubek, 2004, s. 172)

2.1.8 Dodatková mzda

Odměňování, benefity a motivace zaměstnanců je velmi složitá disciplína, která se v každé společnosti liší. Na náročnost nastavení dobrého systému poukazuje také průzkum, který byl proveden na vzorku 3317 respondentů, ze kterého vyšlo najevo, že celá třetina zaměstnanců je s jejich benefity nespokojena.

Tato forma mzdy většinou odměňuje pracovníka za jeho výkon a zásluhy. Je často používána jako pobídková část k základní časové mzdě. Její formy jsou závislé na individuálním či kolektivním výkonu, bývají periodické nebo se opakují, některé jsou vytvořeny pro manažerské funkce, některé pro dělníky. (Koubek, 1997, s. 270)

Patří mezi ně například:

a) Prémie

Jsou to typické a rozšířené pobídkové formy poskytované jak k časové, tak k úkolové mzdě. Máme dva základní druhy prémie:

- Ty, co se opakují za určité období v závislosti na podaném výkonu v závislosti na předem stanovená kritéria a určené časové období.
- A jednorázové prémie, které jsou známější pod názvem bonus, jsou vypláceny jako odměna za mimořádný výkon, pracovní chování, iniciativu pracovníka atd. Bonus bývá v peněžní i nepeněžní formě. Většinou jsou to nejrůznější materiální předměty či zážitky.

(Koubek, 1997, s. 271)

b) Osobní ohodnocení

Neboli osobní příplatek je využíván jako ohodnocení náročné práce nebo dlouhodobé podávání skvělých pracovních výsledků. Velikost této odměny je dána procentem základního platu, jehož výše je vždy nastavena individuálnímu pracovníkovi. (Koubek, 1997, s. 271)

c) Odměňování zlepšovacích návrhů

Jde o pobídkovou formu, jejíž výši lze odvodit od přírůstku zisku nebo poklesu nákladů a prokázat, že tato změna má spojitost s návrhem určitého pracovníka či skupiny. Je buď jednorázová, nebo periodicky vyplácená po předem stanovenou dobu. Tento způsob ohodnocení pracovníka může vést k větší angažovanosti pracovníka ve firmě nebo zlepšit jeho komunikaci s vedením. (Armstrong, 1997, s. 272)

d) Zaměstnanecké akcie

Známých systémů této pobídky je velké množství a každé jsou určeny pro jinou hierarchickou stupnici v podniku. Společnost většinou nabízí pracovníkům akcie za určitou cenu a po určitou dobu a to v závislosti na délce zaměstnání, jeho platu a zisku organizace. Akcie jsou volně obchodovatelné, ale může být i podmínka neobchodovatelných akcií. Výhodou je to jak pro zaměstnance ať už ve formě dalšího zdroje příjmu nebo možnosti podílet se na úspěšnosti podniku, tak pro podniky ve smyslu daňových výhod, eliminace nebezpečí z kolísání obchodu s akciemi apod. V první řadě to ale zaměstnance pohání k podání lepších pracovních výsledků za předpokladu, že cena akcií neklesá. (Koubek, 1997, s. 272)

e) Příplatky

Jedná se o samostatnou odměnu oddělenou od mzdy, která je poskytována nejčastěji za práci přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost nebo taky práci v noci. Příspěvky na bydlení v hlavním nebo velkém městě jsou často zahrnuty už do základní odměny Organizace, které chtějí zjednodušit své mzdové struktury, mohou tento příplatek na bydlení zrušit a navýšit o tuto část základní peněžní odměnu. (Koubek, 1997, s. 273)

f) Scanlonův systém

Znamená to vyplácení prémie za zásluhu na snížení nákladů. Cílem je stimulovat pracovníky k angažovanosti a navrhování změn ke zlepšení produktivity práce. Růst produktivity je zjišťován porovnáním nynější produktivity s očekávanou po zavedení vzneseného návrhu. Tento rozdíl je pak vložen do fondu prémie, jež je poté rozdělen mezi zaměstnance a podnik.

Oblast bonusů a variabilních složek mzdy mají často tendenci rozrůstat se do nepřehledného systému, který neplní svou funkci a zaměstnance nemotivuje. Motivační schéma musí být srozumitelné a transparentní tak, aby každý zaměstnanec jasně věděl, za co je mu daná odměna poskytována. (Koubek, 1997, s. 273)

Na popularitě nabývají tzv. odměny na ruku, kdy pracovník dostane od manažera obálku s určitou částkou nebo třeba voucherem. Při předávání by měl být seznámen s tím, za co přesně odměnu získává. Takové předání je velice efektivní, probíhá-li před skupinou zaměstnanců či týmem, před kterým je pracovník chválen.

Velkou zajímavostí je systém benefitů používaný v USA, kde se nově zavádí poskytování příspěvku na léčbu neplodnosti. Je to z důvodu globálního problému stoupajícího počtu neplodných párů, na jehož léčbu vláda nepřispívá. Tento druh benefitu začaly aplikovat

technologické firmy, postupně se ale rozrůstá i do bankovníctví, maloobchodu, médií a poradenství. Při obdržení takové finanční výpomoci pak zaměstnanci věří, že se jejich zaměstnavatel zajímá o jejich blaho a poslouchá jejich potřeby, což spěje k větší angažovanosti pracovníka ve firmě. (HR forum, 05/2016)

2.2 Nepeněžní mzdové formy

2.2.1 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o druh odměn, které jsou zaměstnancům poskytovány za to, že jsou zaměstnanci určité společnosti. Jsou to benefity, které nejsou zpravidla vymahatelné a upravované zákonem. Ve většině případů nebývá tento druh odměn poskytován za pracovníkův výkon, na rozdíl od mezd a platů. (Koubek, 1997, s. 274)

Při jejich poskytování se ale bere ohled na funkci, postavení, k době zaměstnání a zásluhám příslušného pracovníka. **Dle Armstronga by měly výhody zajišťovat dosažení těchto cílů:**

1. Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám;
2. Měly by uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
3. Výhody by měly posilovat důvěru zaměstnanců v organizaci;
4. Některým lidem by měly poskytovat daňové zvýhodněný způsob odměny.

(Armstrong, 2002, s. 263)

Thomson uvádí sedmdesát devět **zaměstnaneckých výhod** aplikovaných ve Spojených státech amerických, které se ale dají členit **do pěti skupin:**

1. Výhody, které jsou požadované zákony a mimopodnikovými předpisy, jako např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení;
2. Ty, které se týkají důchodů pracovníků, např. podnikové důchody a podnikové připojištění, důchody na výsluhu let v organizaci;
3. To, co souvisí s pojištěním zaměstnanců- podniková úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí zaměstnanců uložených na příslušných místech;
4. Související s placením neodpracované doby jako placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, přestávky v práci a jiné placené volno;
5. Jiné odměny v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod- slevy na výrobky a sluky vytvářené podnikem, stravování, úhrada nákladů na vzdělávání, poskytování půjček. (Koubek, 1997, s. 275)

Z pohledu Koubka lze evropský systém benefitů rozčlenit do následujících tří skupin:

1. **Výhody sociálního zaměření** - důchody, životní pojištění, půjčky, jesle, mateřské školy atd.;
2. **Výhody související s prací** - stravování, zvýhodněný prodej produktů a služeb podniku, vzdělávání aj.;
3. **Výhody poskytované v závislosti na postavení v organizaci** - služební automobil, telefon, oděvy reprezentující daný podnik, bezplatné bydlení. (Koubek, 1997, s. 275)

Speciálně v České republice je k nim zařazen ještě jeden druh výhod:

4. **Výhody zaměřené na volný čas** - dotování rekreace a dovolených, kulturní a sportovní aktivity apod.

Pakliže chce organizace, aby mělo poskytování výhod pozitivní dopad na motivaci pracovníků, spokojenosti, stabilitu a na dobré vztahy s odbory měla by respektovat preference zaměstnanců ohledně jejich benefitů.

Systém poskytování výhod založený na volitelném výběru benefitů, který bere v úvahu rozdílné preference pracovníků je tzv. kafeteria systém. Zaměstnancům je dána možnost vybrat si ze souboru poskytovaných benefitů dle toho, které jsou pro ně nejzajímavější za předpokladu, že mohou změnu struktury jejich výhod kdykoliv změnit.

3 Motivace

3.1 Pojem

Motivací se označuje to, co nějakým způsobem iniciuje člověka k nějakému chování, aktivitě či úkonu člověka. Váže se na aktivaci, tj. podněcování aktivit člověka, organizování jeho organismu a vedení aktivit určitým směrem tak, aby směřovali k určitému cíli.

K reagování na podněty musíme neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se nacházíme. Tento proces je intuitivní a probíhá v nevědomosti, ale jeho výsledek si uvědomujeme ve formě aktuálního pocitu. Jestliže v nás zachovává příjemný dojem, snažíme se situaci udržet. Jestliže je nám nějakým způsobem nepříjemný, usilujeme o změnu.

Motivem lidského chování je uspokojování potřeb, přičemž základem tohoto procesu je odstranění nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Působení pocitů ve výsledku ovlivňuje samotné chování člověka.

I v současné době plné technologií, osobní poděkování a uznání působí na pracovníka silně motiválně. Řada studií prokázala, že peněžní odměna není tím, co ve skutečnosti zvyšuje výkon nebo motivaci. Trendem je poskytování adekvátního platu odpovídajícího současné situaci na trhu, jejich zkušenostem a výkonu. (www.managementmania.com, 2016)

3.2 Postup motivace

Nejprve je důležité, aby společnost stanovila firemní myšlenky a pečlivě je seznámit se zaměstnanci tak, aby chápali jejich souvislost s prací, kterou vykonávají. Není však nutné, aby tyto myšlenky brali za své.

Následuje najít nejvhodnější způsob, jak podnítit zaměstnance k práci, která bude naplňovat firemní myšlenky a cíle. Ty lze hledat mezi motivy a stimuly, které představují pohonné síly, na základě vyvíjíme nějakou aktivitu. Je mezi nimi ale zásadní rozdíl. (Armstrong, 2015, s. 217)

3.2.1 Motiv

Jedná se o pohnutky, které přicházejí zevnitř určitého člověka. J. Plamínek uvádí: „*Spolehnete-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnosti, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti*

s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnosti, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.“ (Plamínek, 2008, s. 78)

3.2.2 Stimul

Naopak stimulace nepřichází samovolně od jedince, ale stimuly přichází zvenčí a našimi se teprve stanou. Nejčastěji se zaměstnavatelé spoléhají na neklasičtější způsob stimulace, kterým je finanční odměna. Je ale nutné do stimulace neustále investovat potřebný čas, úsilí a firemní prostředky, jinak lze očekávat zastavení žádoucí lidské činnosti.

3.3 Principy motivace

Motivace je cosi nehmotného nacházejícího se v hlavě každého člověka. Pocit, který nás nutí vyvíjet nějakou činnost, když je zamýšlený výsledek v ohrožení. Úplně pro vše, co člověk dělá, má nějaký důvod. Vždy si jedinci volí takové cíle, které jim přinášejí hodnoty naplňující jejich potřeby. Zásadní je otázka priorit, kdy se chování lidí začíná výrazně lišit.

Motivaci ovlivňuje velké množství faktorů, jako jsou třeba pracovní podmínky, vzdělání lidí, potřeba uznání, pocit spravedlnosti a smysluplnosti, potřeba úspěchu, vztahy v týmu atd. Na základě mnoha výzkumů bylo prokázáno, že až 70 % pracovního výkonu ovlivňují mimopracovní faktory. Je to odrazem osobního života, lidských vztahů apod. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 69)

3.3.1 Maslow- teorie založena na potřebách

Tato teorie předpokládá, že existuje hierarchie pěti stupňů lidských potřeb. Lidé vědomě i podvědomě vyvíjí aktivity vedoucí k uspokojení svých primárních potřeb- fyziologické potřeby jako jídlo, spánek, domov. Po uspokojení těchto potřeb se soustředí na sebeúctu, společenské postavení, přátelství, začlenění do určité skupiny, sounáležitost a v poslední řadě sebeuplatnění a uznání ostatních.

Stupnice potřeb je popsána v Maslowově pyramidě potřeb, což je jedna z mnoha známých motivačních teorií:



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (www.filosofie-uspechu.cz, 2011)

Potřeby bezpochyby ovlivňují motivaci. S přihlédnutím k dnešní době je tento model popsán velmi zjednodušeně. Lidské potřeby se často mění, někdy hrají důležitou roli základní potřeby, jindy jsou důležité vyšší potřeby. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 69)

3.3.2 Herzberg- motivátory a hygienické faktory

F. Herzberg se na motivaci zaměřil testováním situací v praxi, které pozoroval v různých společnostech. Zkoumal jak pracovní podmínky, tak specifické události, se kterými se pracovníci setkávají. Ukázalo se, že některé podmínky vedou ke zvýšení spokojenosti, jiné měly opačný efekt. Ty faktory, které vedou k větší spokojenosti, nazval jako „motivátory“, ty, které spokojenost snižovaly, pojmenoval „hygienické faktory“.

Lidé usilovně pracují, aby dosáhli motivátorů. Jsou to faktory, které nesouvisí s vnějším prostředím ale spíše s povahou práce a samotným pracovníkem. Herzberg jich uvedl 5:

- Úspěch, schopnost podávat výkony;
- Uznání ostatních lidí;
- Práce sama a její povaha- jak je zaměstnancem vnímána;
- Odpovědnost- pocit, že výsledek práce je závislý na určitém pracovníkovi;
- Pokrok, kariéra, postup atd.

Hygienické faktory naopak vedou k nespokojenosti pracovníka a negativně ovlivňují jejich pracovní výkon. Patří mezi ně:

- Obecně platná pravidla;
- Způsob manažerského vedení;
- Vztahy s manažery;
- Pracovní podmínky;
- Mzda, plat, atd. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 71)

3.3.3 Cíl jako stimul motivace

Cíl nebo vize často táhnou motivaci lidí více než cokoli jiného. Předpoklad ale je, že lidé přijmou vizi jako svou a vidí v ní smysl. Cíl, který má motivovat musí být dosažitelný a reálný.

Výzkumy prováděné v USA říkají, že nejvíce jsou lidé motivováni a dosahují nejlepších výsledků, jestliže mají šanci na dosažení stanoveného cíle přibližně 50 %. V České republice se to pohybuje spíše kolem 70 %. Cíle by neměly být příliš jednoduché, rutinní nebo, v opačném případě, nedosažitelné. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 73)

3.3.4 Teorie očekávání

Předešlé teorie se zabývají tím, co lidi motivuje. Na samotný proces motivace se zaměřili Lyman W. Porter a Edward E. Lawler., kteří se podíleli na vytvoření teorie očekávání. Obsahuje dvě úrovně očekávání.

První se vztahuje ke stanovenému cíli, kterého je třeba dosáhnout. Pracovník čeká, že splní určité úkoly nebo dosáhne cíle. Porter a Lawler rozlišují dva druhy cílů. Motivačně neobsahové motivační cíle, které jsou celkovým výstupem, jako např. množství vyrobených kusů. Pracovník ví, že podobného cíle už v minulosti dosáhl a může ho zopakovat, což není příliš motivující.

Motivačně obsahové pracovní cíle, na které musí pracovník vyvinout větší úsilí, aby jich mohl dosáhnout. Motivace plyne z povahy cíle, který je pro pracovníka výzvou, jež si myslí, že dokáže zvládnout s použitím myšlenek. Má prostor k učení a má pro něj smysl přesahující samotný úkol. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 74)

3.4 Typy motivace

Všechny firmy byly založeny za účelem dosažení zisku, což obnáší správné hospodaření s jejími zdroji a přesný přehled o jejích výdajích. Mzdy tvoří 20-70 % všech nákladů firmy. Proto je velmi důležité, aby měla přehled o tom, do jakých zaměstnanců a v jaké výši své peněžní prostředky investuje. Jak řekl: „*Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.*“ (HR forum, 05/2016)

Existují dva způsoby, jak pracovně motivovat podnikové zaměstnance. V první řadě motivují lidé sami sebe hledáním, nalézáním a vykonáváním práce, která určitým způsobem uspokojuje jejich potřeby či vede k uspokojení jejich cílů. V druhém případě mohou být zaměstnanci motivováni vedením firmy aplikováním různých metod, jako např. odměňování, pochvala atd.

Existují dva druhy motivace:

- **Vnitřní motivace-** lidé motivují sami sebe na základě dosahování jimi vytyčených cílů;
- **Vnější motivace-** záměrné používání nástrojů na lidi k dosažení cílů stanovených někým jiným. (Armstrong, 2002, s. 161)

Sebemotivování je jakési úsilí jednoho konkrétního člověka motivovat sám sebe.

V podstatě je možné, aby nás motivovali jen dvě věci- odměna (pozitivní motivace) a strach (negativní motivace). Oba tyto způsoby jsou si sobě rovné a efektivní, ale odměna je obecně příjemnější. Naopak strach je faktorem evoluce a přirozené obrany a je stejně přirozený jako odměňování.

Pozitivní motivace- principem je poskytování odměn za lepší výkon:

- Faktor hmotné zainteresovanosti;
- Faktor morálního ocenění;
- Faktor seberealizace.

Negativní motivace- principem jsou silové faktory:

- Faktor existenční;
- Faktor strachu. (www.managementmania.com, 2016)

3.5 Způsoby motivace

Zde je 5 efektivních příkladů, které lze aplikovat v praxi pro udržení motivace pracovníků:

1. Nejjednodušším způsobem, jak motivovat pracovníky, je stále finanční ohodnocení, kdy má pracovník možnost dostat za nadstandardní práci finanční bonus.
2. Dalším funkčním nástrojem jsou interní soutěže, které se ale nedají aplikovat u všech profesí. Jsou použitelné pouze u týmů zaměstnanců či mezi pobočkami. Skupiny většinou soutěží v množství prodaných produktů nebo např. nejnižším počtu zmetkovosti. Tým s nejlepším výsledkem je poté odměněn materiální, finanční odměnou či zážitkem.
3. Pravidelné schůzky zaměstnanců s vedením, kde jsou pracovníci informováni o stavu firmy a jejím vývoji, rozhodně vedou k dobrému fungování společnosti. Tato setkání by měla zahrnovat zhodnocení předešlého období, vyzdvížení úspěchů, případně jmenování nejlepších týmů či jednotlivců. Dále by se měl stanovit výhled do budoucna. Je důležité, aby tato setkání probíhala zábavnou a neformální cestou.
4. Ke zvýšení motivace a soudržnosti týmu velmi účinně napomáhají teambuildingy, které utužují pracovní vztahy. Taková akce musí mít ale stanovený cíl.
5. Tzv. pracovní kolečko je nástrojem napomáhající novým pracovníkům se rychle adaptovat a seznámit se s kolektivem. Je často využívána ve velkých firmách. Člověk se tak rychleji seznámí s chodem firmy, s prací nových kolegů a zvykne si na nové prostředí. (www.podnikatel.cz, 2013)

Důraz na odpočinek

Zajímavým a moderním přístupem, jak od svých zaměstnanců dostávat lepší výsledky je, vést je k dostatečnému odpočívání. V současné době je v Americe čím dál častější, že organizace kontroly délku spánku jejich pracovníků, která musí činit alespoň sedm hodin. Obecně je totiž známo, že neodpočatý člověk je také málo produktivní. Uvádí tak časopis HR forum. (HR forum, 08/2016)

Specialisty mzdové politiky je doporučováno vytvoření designu motivačního plánu, který musí být transparentní a snadno pochopitelný pro každého ve firmě.

Práce, která baví

Základním pravidlem k tomu, aby práce zaměstnance bavila, je fyzická i psychická znalost dané profese. Toho lze docílit různými vzdělávacími kurzy a školením nabízených zaměstnavatelem. Pracovní náplň by měla být pestrá a různorodá.

Manažer firmy ManpowerGroup uvedl: „Pokud je manažer přirozeným lídrem, umí pracovat s atmosférou v týmu. Umí vyhecovat a motivovat jednotlivce i tým jako celek, povzbuzovat ke spolupráci a zorganizovat práci tak, aby lidé brali úkol jako výzvu a pracovali proto, že je to baví a rozvíjí a nedělali to jen pro peníze.“ (www.podnikatel.cz, 2013)

Uznání

V posledních letech se ukazuje, že důležitým aspektem motivovanosti zaměstnanců je klima na pracovišti, což bývá často kritériem při výběru zaměstnání. Důležité je v tomto směru chování zaměstnavatele zejména v dnešní době, kdy má Česká republika rekordně nízkou míru nezaměstnanosti.

Na základě výzkumu, který provedla stanice NBC News, se ukázalo, že výrazný počet zaměstnanců si více cení laskavosti a lidského přístupu na pracovišti než peněz. Celých 70 % pracovníků by obětovalo 10 % zvýšení platu, kdyby k nim byl jejich nadřízený přátelštější. Profesor Robert Emmons je zastáncem myšlenky, že pokud je někdo oceňovaný, motivuje ho to chovat se laskavě také k dalším osobám. (HR forum, 05/2016)

Samotný přístup k zaměstnancům a míra jejich uznání je velmi účinným nástrojem, jak docílit zvýšení výkonu a produktivity zaměstnanců. Je dokázáno, že když mají pracovníci pocit, že jsou uznávaní svými nadřízenými, přistupují ochotněji k novým úkolům i pracovním zadáním. S tím roste i zájem o vzdělání a růst a dělat pro společnost něco navíc, nad rámec svých povinností.

V roce 2005 provedl Gallupův ústav výzkum, ze kterého vyšlo najevo, že jeden ze dvou lidí dali výpověď kvůli tomu, aby se dostali z vlivu svého manažera a zlepšili své pracovní podmínky.

3.5.1 Zásady úspěšného motivování

Motivy různých lidí jsou rozdílné. Dnes se obecně prosazuje názor, že dobrý manažer motivuje na základě aktuální situace- podle kvality pracovníků, které má k dispozici. (Bělohlávek, 2009, s. 24)

1. Postih nebo ohrožení jistoty působí na morálně slabé jedince. Lidé s negativním pracovním postojem, s tendencí prokrastinovat, je třeba často kontrolovat. Manažer musí zdůrazňovat ohrožení, která může nastat v důsledku nesplnění povinností.
2. Systém odměn a trestů lze aplikovat pro motivaci lidí se střední úrovní morálky. Není nutná tak důsledná kontrola. Pracovníci vědí, že za dobrý výkon dostanou odměnu, což je samo motivuje.

3. Nejlepší pracovníky je dobré motivovat projevy úcty, důvěry a uznání. Takoví nepotřebují dohled nadřízeného, je tedy nutná minimální kontrola.
4. Volnost pracovníka by měla být závislá na úrovni pracovních schopností. Čím více jich pracovník má, tím méně by měl být kontrolován.
5. Vedoucí by měl jít svým podřízeným příkladem a být tak silným motivačním nástrojem. Manažer může těžko očekávat od svých podřízených výborné výkony, pokud sám přistupuje k práci ležérně. Právě šéfova vytrvalost, iniciativní přístup a důslednost jsou velkým vzorem pro pracovníky. (Bělohávek, 2009, s. 24)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

Společnost, na níž byl aplikován výzkum v rámci zjištění stavu odměňování a motivace zaměstnanců, si nepřeje být jmenována. Společnost byla založena v roce 1964 za účelem poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. Od června roku 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala společnost, jež je dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny. Na přelomu roku 2007 byly slovenské pobočky banky transformovány do samostatné právnické osoby a od ledna 2013 byly rozděleny její aktivity na klíčových trzích do tří divizí- Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy.

Společnost nabízí své služby všem klientským segmentům. Jak fyzickým osobám, tak i malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V České republice působí pod několika různými obchodními značkami.

Akciová společnost nabízí svým klientům mnoho produktů a služeb z bankovní sféry a produktů nabízených jinými dceřinými společnostmi banky.

Kromě klasických bankovních služeb, nabízí společnost na území české republiky tyto produkty:

- Financování potřeb souvisejících s bydlením;
- Pojistné produkty;
- Penzijní fondy;
- Produkty kolektivního financování a správa aktiv;
- Specializované služby jako leasing a factoring;
- Služby související s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

V současné době banka zaměstnává 8299 pracovníků, poskytuje své služby 3686 zákazníkům na 270 bankovních pobočkách.

4.1 Odměňování ve společnosti

Ve společnosti se uplatňuje fixní odměňování, které je skladbou základní mzdy a příplatků.

4.1.1 Základní mzda

Výše základní mzdy je závislá na pracovní pozici, tedy na náročnosti práce, kterou pozice obnáší. Zohledňuje se složitost, namáhavost, náročnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost, dosa-

hované pracovní výsledky, míru samostatnosti, odpovědnosti a rizika. Za odvedenou práci přísluší pracovníkovi měsíční základní mzda, kterou banka rozlišuje tímto způsobem:

- a) U tarifních zaměstnanců se základní mzda stanovuje formou mzdového výměru;
- b) U mimotarifních zaměstnanců, jako jsou manažeři nebo experti, se výše stanovuje formou smluvní mzdy na základě ustanovení manažerské nebo expertní smlouvy.

Mzda je všem pracovníkům vyplácena vždy 10. den v měsíci.

4.1.2 Příplatky

Banka poskytuje svým zaměstnancům příplatky při splnění zákonných podmínek nebo podmínek stanovených samotnou bankou.

Co se zákonných příplatků týče, u některých druhů poskytuje příplatek nad rámec zákonem stanovené výše.

Jedná se zejména o:

- Práci v odpoledních směnách, za kterou poskytuje zaměstnanci 25,- Kč za hodinu práce,
- Práci přesčas, kdy se vyplácí 10 % navíc, než je předepsáno, tedy dohromady 35 %;
- Práci o víkendu, za kterou poskytuje 50 % průměrného výdělku za hodinu, což je o 40 % více než stanovuje zákon.

Mimo to poskytuje firma mimořádné mzdové příplatky, kterými oceňuje specifické nebo dodatečné požadavky na pracovní výkon zaměstnance.

Příplatek za zastupování

V případě, kdy někdo zastupuje svého kolegu, který dočasně či přechodně po dobu alespoň čtyř týdnů, nevykonává svou pracovní pozici nebo funkci, má nárok na příplatek.

Příplatek za vedení pracovní skupiny nebo týmu

Zaměstnanci, který je tarifně odměňován a je písemně požádán k vedení pracovní skupiny nebo týmu, který nemá tuto činnost v popisu své práce a tudíž nebylo k tomuto při stanovování měsíční mzdy přihlédnuto, má nárok na přiznání příplatku ve výši od 1000,-Kč do 4000,-Kč za měsíc.

Rizikový příspěvek

Pracovníkům, kteří při výkonu své práce pracují se svěřenými hodnotami, je možné vyplatit příspěvek od 800,- Kč do 3000,- Kč.

4.2 Benefity

Banka poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů a výhod. Patří mezi ně:

- a) **Finanční příspěvky** - zaměstnanci je umožněno využívat příspěvků zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění;
- b) **Dny volna** - pracovníci mohou čerpat dovolenou z 5 týdnů, což je o týden více než stanovuje zákon;
- c) **Produkty nabízené společností**- zaměstnancům banky je umožněno využívat některých bankovních produktů za zvýhodněných podmínek a cen;
- d) **Cafeteria**- tento oblíbený druh benefitu přináší zaměstnancům možnost nakupovat nej-různější materiální věci i zážitky ve vybraných obchodech prostřednictvím karty, na kterou jsou měsíčně připisovány body;
- e) **Sportovní a firemní akce**- každý z manažerů má na každého člena v jeho týmu 1000,- Kč ročně, což využívá na teambuildingy a různé společné sportovní akce;
- f) **Stravování**- ve většině pracovišť se vyskytují závodní jídelny, kde je zajištěno celodenní stravování. V takových zařízeních je možno platit ID kartou, kterou disponuje každý zaměstnanec.
V případě, kdy není v blízkosti pracoviště možnost využívat jídelen, jsou pracovníkům poskytovány stravenky
- g) **Zvýhodněné nabídky třetích stran**- zaměstnanci mohou nakupovat zboží od nejrůznějších prodejců za zvýhodněných cen. Jedná se o automobily, sport, zábavu, cestování, atd.

Banka také aktivně podporuje své zaměstnance v jejich rozvoji a ve vzdělávání. Povinně se účastní e-kurzů, kdy znalost těchto témat udává zákon. Jedná se například o kurz BOZP nebo manipulaci s informačními systémy.

Z nepovinných mohou pracovníci vybírat z nejrůznějších školení, kurzů, stínování, stáží, jazykových kurzů atd.

Do rozvojových programů spadají adaptační přípravné kurzy pro budoucí manažery, leadery a jiné vedoucí pozice.

4.3 Metodika

Praktická část bakalářské práce bude zpracována na základě výsledků výzkumu, který jsem vytvořila. Praktická část definuje cíl výzkumu, výzkumné předpoklady, výzkumný vzorek, místo a dobu šetření a samotné vyhodnocení dotazníkového šetření.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit situaci odměňování, motivování a spokojenost zaměstnanců s tímto systémem, k čemuž jsem využila dotazníkové šetření. Částí bude zjištění spokojenosti s vedoucím pracovníkem a stylem vedení. Dílčím cílem práce je upozornění na chyby, ke kterým dochází při odměňování a motivování zaměstnanců a doporučit řešení ke zlepšení stavu.

4.3.1 Výzkumné předpoklady

S ohledem na cíl práce jsem stanovila následující výzkumné předpoklady:

- Zaměstnanci jsou spokojeni s odměňováním v závislosti na délce pracovního poměru ve společnosti.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s poskytovanými benefity.
- Zaměstnanci využívají různých časových flexibilních možností pracovního režimu.

4.3.2 Výzkumný vzorek

V rámci šetření bylo osloveno 30 respondentů z IT oddělení podniku. Šetření bylo zaměřeno na zjištění jejich spokojenosti s odměňováním a způsobem motivace, který se v podniku uplatňuje. Celkově dotazník vyplnilo 23 respondentů.

4.3.3 Místo a doba šetření

K vyplnění dotazníku byl požádán tým pracovníků IT oddělení, který jim byl jednotlivě rozeslán na příslušné emailové adresy. Dotazník byl respondentů poslán dne 13. 4. 2018 a sběr dat proběhl ke dni 20. 4. 2018.

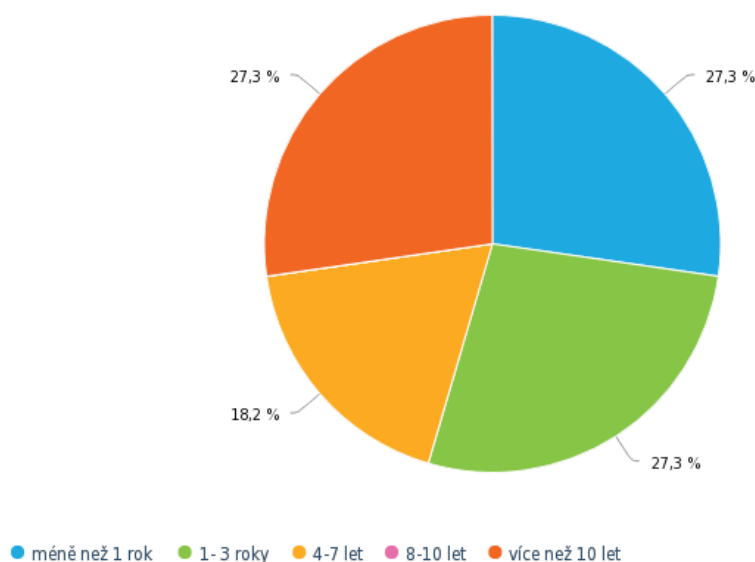
5 Analýza dotazníku

Pro zjištění aktuální spokojenosti zaměstnanců s odměnami a jejich motivovanosti byl použit dotazník, který se nachází níže v příloze. Tento způsob shledávám nejvhodnějším a nejrychlejším, jak získat potřebné informace od firemních zaměstnanců. Záměrně jsem vytvořila dotazník obsahující pouze 20 jednoduchých otázek, z nichž byly 2 otevřené, aby vyplňování nebylo nijak časově náročné a nezasahovalo zaměstnancům do jejich pracovního procesu. K vyplnění byl vyzván úzký kruh třiceti bankovních zaměstnanců IT oddělení, z nichž dotazník vyplnilo jen 23. Celkem zodpovědělo 13 žen a 10 mužů.

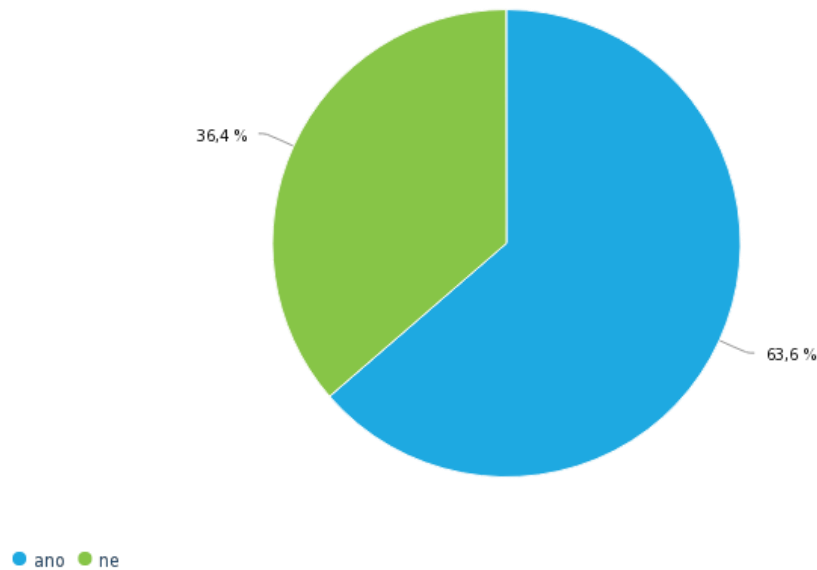
Pohlaví	Počet
Žena	13
Muž	10

Tabulka 1: Počet odpovědí dle pohlaví (zdroj: vlastní)

Většina dotazovaných zaměstnanců pracuje ve firmě v rozmezí od jednoho roku do 10 let s tím, že 6 z celkového počtu respondentů působí ve firmě více než 10 let, z čehož jsem byla poměrně překvapená.



Obrázek 2: Délka zaměstnání (zdroj: vlastní)



Obrázek 3 Spokojenost s výší mzdy (zdroj: vlastní)

Celkem 63,6 % zaměstnanců je se svou mzdou spokojeno, zbývajících 36,4 % si dle dotazníku myslí, že by si za svou práci zasloužilo vyšší odměnu. Nejčastěji tak reagovali zaměstnanci pracující ve společnosti od 4 do 7 let. Na otázku, o kolik by chtěli mzdu navýšit, někdo odpověděl přesnou sumou, někdo naopak v procentech. Dle odpovědí by si zaměstnanci představovali zvýšit mzdu průměrně o 20 %, aby se zvýšila jejich pracovní motivace.

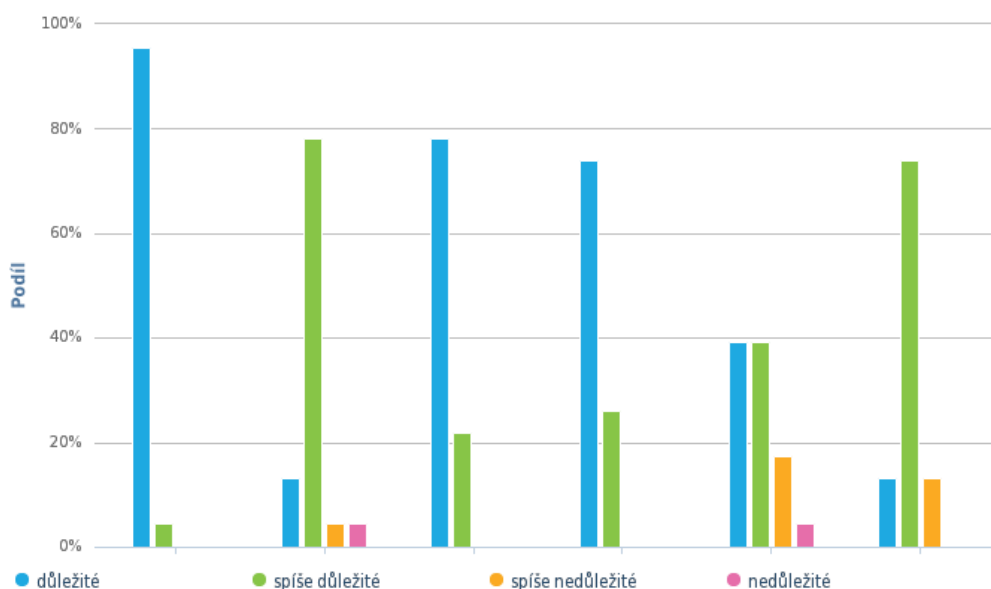
S benefity jsou na tom pracovníci o něco lépe. Soudím tak z nízkého počtu negativních odpovědí na dotaz, zda jsou s jejich strukturou a výší spokojeni, které byly dohromady jen dvě. Dotazník tedy potvrdil mou hypotézu, která je obsažena už ve výzkumných předpokladech. Již výše jsem všechny poskytované benefity popisovala a dle mého subjektivního názoru si myslím, že jsou opravdu bohaté a byla bych překvapena, kdyby byli zaměstnanci nespokojeni.

Nicméně byl v dotazníku prostor pro návrhy na nové benefity, které by byly v podniku vítány. Otázku z celkového počtu zodpovědělo 17 a některé návrhy se opakovaly.

V odpovědích se objevilo:

- Příspěvek na dopravu
- Větší příspěvek na cafeteria kartu
- Kvalitnější a lepší jídlo v podnikových jídelnách, popř. snížení cen obědů
- Hrazení soukromé zdravotní péče
- Více týmových akcí

- Nápoje v práci zdarma
- A další finanční příspěvky, např. na dopravu autem nebo MHD



Obrázek 4: Faktory ovlivňující motivaci (Zdroj: vlastní)

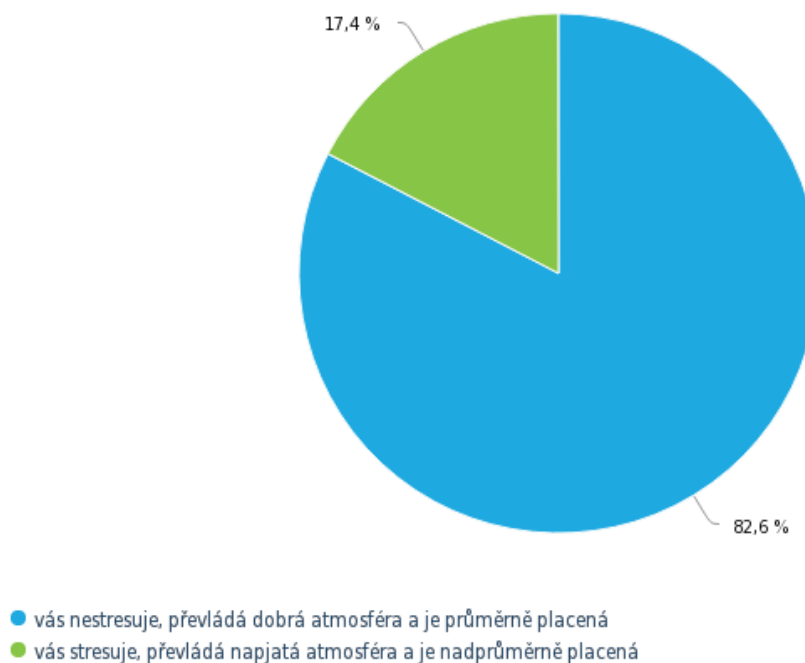
V další otázce měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých faktorů pro ovlivnění jejich pracovní motivace. **Zleva graf zobrazuje postupně hodnoty:**

- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Vedoucího pracovníka
- Vztahy na pracovišti
- Flexibilní pracovní režimy
- Možnost vzdělání.

Pro naprostou většinu pracovníků hraje výše odměny, pochopitelně, největší roli. Benefity jsou pro velkou část také velmi důležité, ale nejsou považovány za prioritní položku. Přístup a osoba vedoucího pracovníka a vztahy na pracovišti, byli ohodnoceny velmi podobně, a to na škále od „důležité“ a „spíše důležité“. Bez ohledu na pohlaví a délku praxe ve společnosti se v těchto faktorech zaměstnanci téměř shodují.

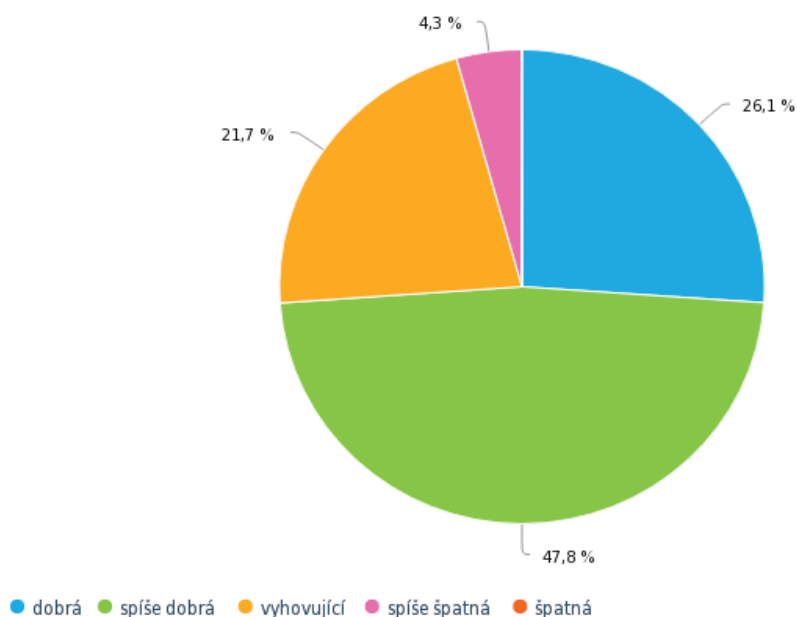
Nejvíce se odpovědi lišily u flexibilních pracovních režimů, ve výsledku se ale tento faktor pohybuje na předních příčkách. Spíše důležité je pro většinu lidí možnost vzdělání. Na základě odpovědí

tedy lze zhodnotit, že jako nejdůležitější faktory v míře zaměstnanecké spokojenosti, je hodnoceno finanční ohodnocení a vedoucí pracovník.



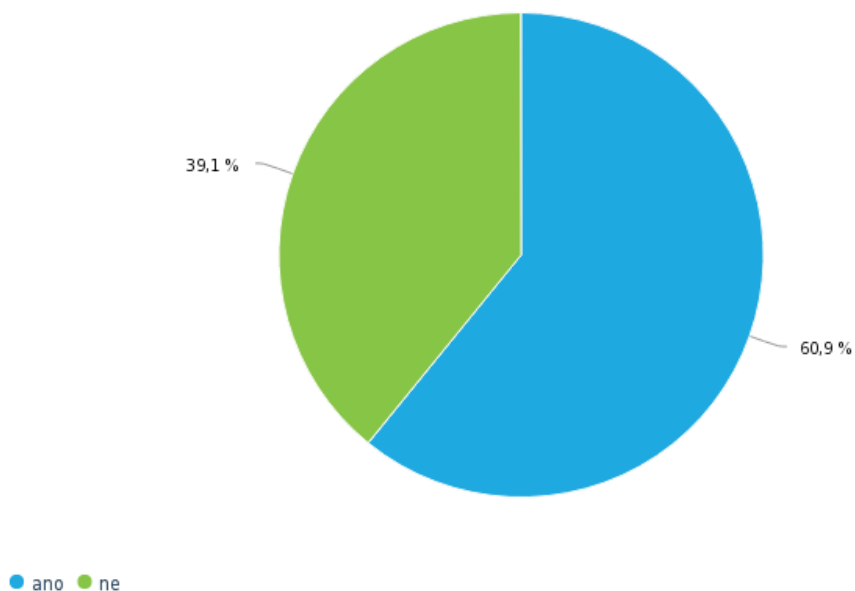
Obrázek 5: Preferovaná práce (zdvoj: vlastní)

Devatenáct z dotázaných zaměstnanců by preferovalo uvolněnější práci v dobrém pracovním kolektivu před nadměrným finančním ohodnocením. Dá se tedy říci, že nejvíce věnují lidé při výběru práce pozornost, jaký je jejich přímý nadřízený a okruh kolegů, kteří pracovní atmosféru vytváří. Dle předchozích odpovědí, jsou finance největším motivátorem, kvůli kterému chodí většina lidí do práce, ale ne za cenu psychicky náročné práce.



Obrázek 6: Spokojenost pracovníků ve firmě (Zdroj: vlastní)

Téměř tři čtvrtiny pracovníků je ve své práci spokojeno a dle mého očekávání se objevilo i několik odpovědí „vyhovující“. Proto jsem tuto možnost odpovědi zahrnula jen do jedné otázky ze všech, protože lidé mají obecně tendence odpovídat spíše neutrálně a v takovém případě by se odpovědi špatně hodnotily. Jen jeden z celkového počtu není ve své práci spokojen, což hodnotím poměrně kladně.



Obrázek 7: Motivovanost zaměstnanců (zdroj: vlastní)

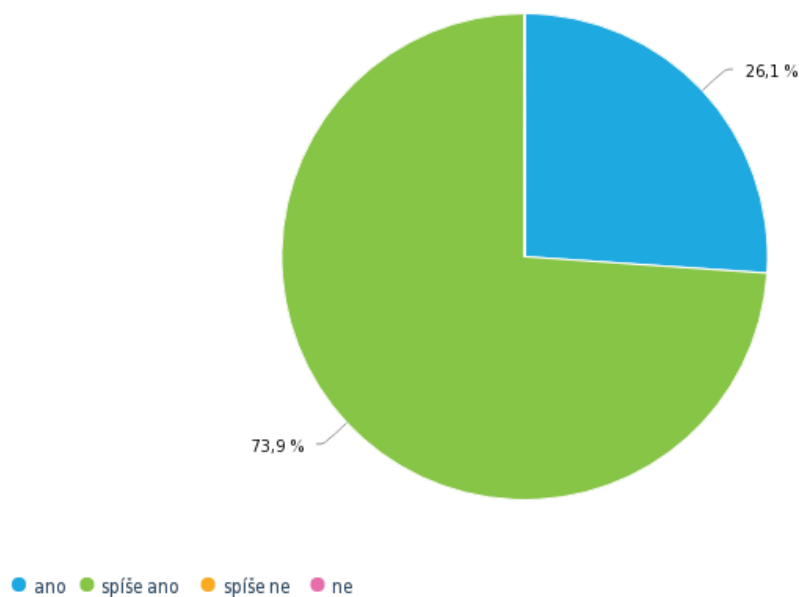
Další otázkou bylo, jestli si pracovníci myslí, že jsou ze strany zaměstnavatele dostatečně motivováni. Devět pracovníků nepociťuje od zaměstnavatele žádnou výraznou snahu ve zvýšení jeho motivace a angažovanosti. Vzhledem k celkovému počtu odpovědí, tedy 23, si myslím, že je 9 negativních odpovědí poměrně dost a firma by se měla na tuto oblast více zaměřit. Následující otázky byly zaměřeny na konkrétní faktory působící na pracovní motivaci.

Druhou, a zároveň poslední, otevřenou otázkou bylo, co konkrétně by zaměstnanci uvítali v rámci zvýšení jejich pracovní motivace.

Tato otázka byla nepovinná, přesto na ni neodpověděli jen 4 ze všech respondentů. Nejčastěji opakované odpovědi byly:

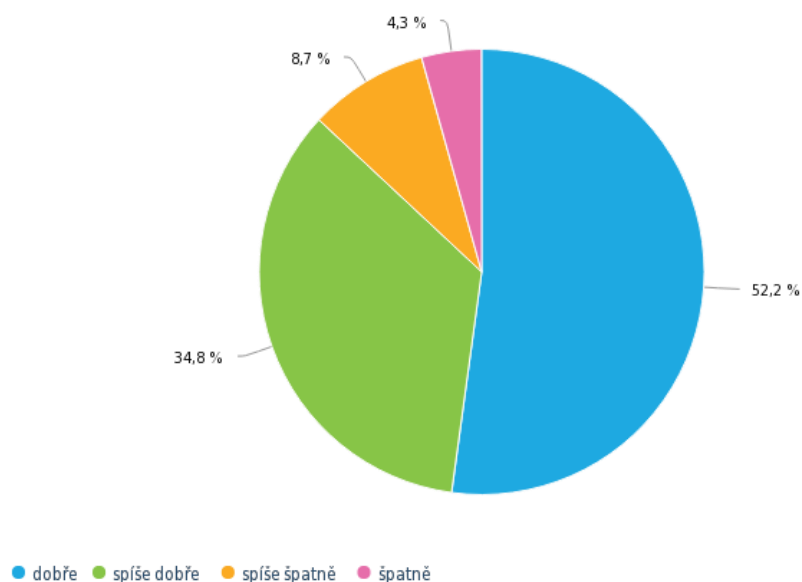
- Častější zpětná vazba od nadřízeného
- Zlepšení komunikace s nadřízeným při předávání úkolů
- Více pochval za odvedenou práci od nadřízeného
- Více týmových aktivit
- Zvýšení mzdy.

Z výsledků lze odvodit, že prostor ke zlepšení má celkově komunikace s vedoucím pracovníkem. Nejvíce lidem chybí pravidelná a smysluplná zpětná vazba, kde si oba účastníci mohou stanovit, co každý od druhého očekává a pracovat tak na zlepšení komunikace, vznesení pochval či návrhů na zlepšení. Naopak jsou zaměstnanci velmi spokojeni se svými kolegy a dle odpovědí vládnu na pracovišti přátelské vztahy.



Obrázek 8: Přátelská atmosféra na pracovišti (zdroj: vlastní)

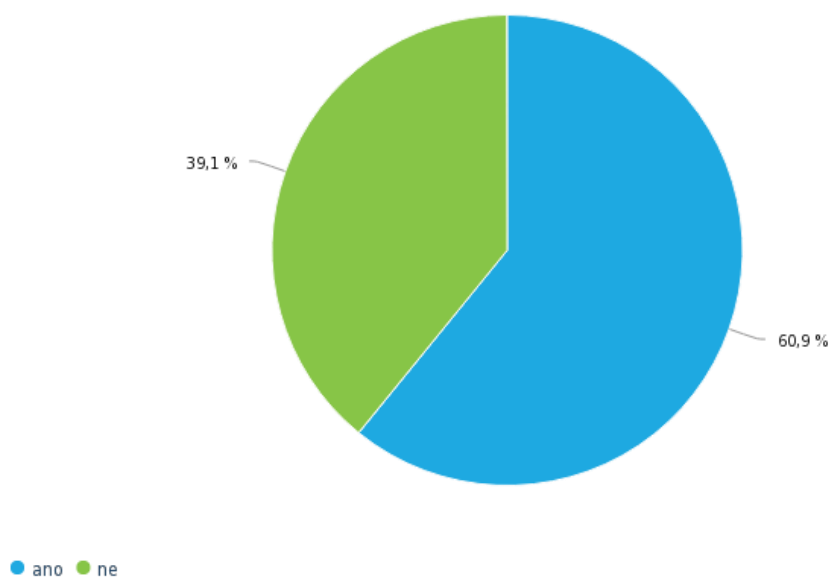
Sedmnáct lidí spíše souhlasí s tím, že pracovní kolektiv je přátelský, šest pracovníků je o tom zcela přesvědčeno. I v předchozích odpovědích hodnotí pracovníci vztahy na pracovišti jako velmi důležitý faktor ovlivňující jejich spokojenost ve firmě. Právě proto, že jsou všichni zaměstnanci se svými kolegy spokojeni, vyhledávají s nimi i mimopracovní aktivity, což bylo několikrát vzneseno i v návrzích na zvýšení pracovní motivace.



Obrázek 9: Hodnocení komunikace a vztahu s nadřízeným (zdroj: vlastní)

Přestože má většina respondentů mnoho návrhů, jak by mohl jejich nadřízený zvyšovat jejich motivaci, jsou spokojeni s jejich vzájemnou komunikací a vztahem. Domnívám se, že hodně pracovníků hodnotilo v otázce „Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svým nadřízeným?“ spíše samotnou osobu vedoucího pracovníka a jejich vztah. Ve většině případů jsou vztahy nastavené spíše na přátelské bázi a nedělají se výrazné rozdíly v podřízenosti a nadřízenosti.

Proto poslední graf vykazuje tak dobré výsledky, byť 4 pracovníci s nadřízeným spokojeni nejsou.



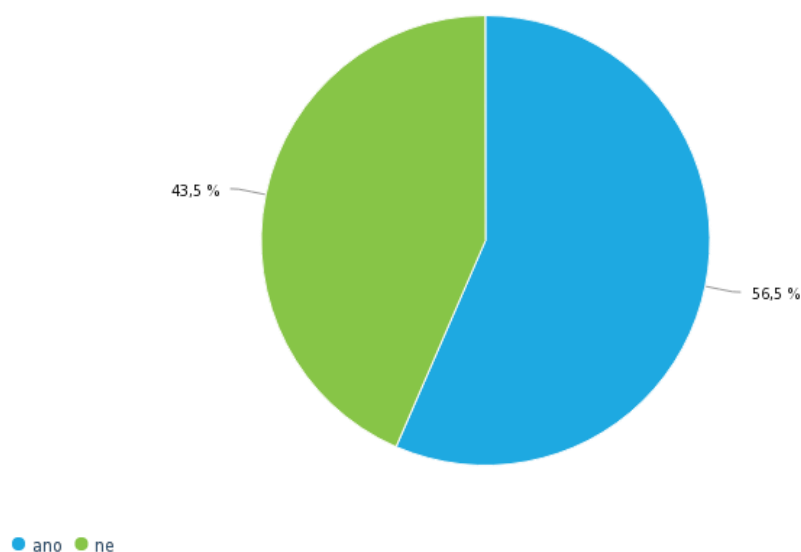
Obrázek 10: Ocenění nadřízeným za dobré pracovní výsledky (zdroj: vlastní)

Téměř totožné výsledky vykazuje i dotaz, jestli mají zaměstnanci k nadřízenému důvěru. Dle mého názoru je to stále ten stejný případ z důvodu nedostatečné komunikace, kdy při práci vznikne mnoho nedorozumění, což nepříspěvá k budování dobrého vztahu podřízeného a nadřízeného.

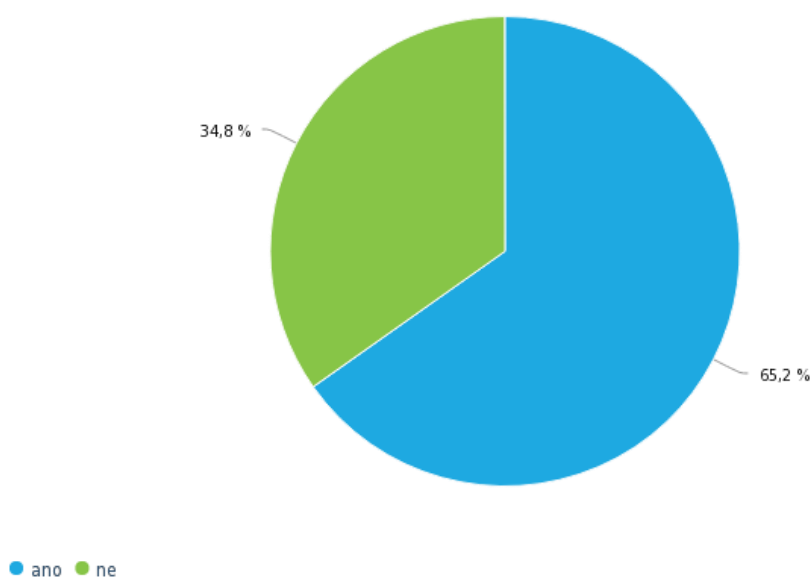
Z dotázaných si 14 myslí, že si jejich nadřízený všímá nadstandardně odvedené práce, kterou dokáže náležitě ocenit. Celých 9 se ale s tímto názorem neztotožňuje, což je vzhledem k celkovému počtu respondentů, poměrně vysoké číslo. Nehmotná odměna totiž patří k jednomu z největších motivátorů k dosahování výborných pracovních výsledků. Proto by se na tuto oblast měli manažeři všech týmů zaměřit. Způsobů, jak pochválit svého podřízeného je několik. Lze tak učinit na zmiňovaném předávání zpětné vazby, čehož by se měl účastnit jen jeden pracovník s nadřízeným, nebo např. při různých týmových aktivitách či meetinzích před větší skupinou lidí, kde má ocenění od šéfa větší váhu.

To je potvrzeno i v dalším grafu, který říká, že pravidelnou zpětnou vazbu dostává a předává jen 56,5 % pracovníků, což potvrzuje i předchozí výsledky dotazníku. Na to by se měli všichni manažeři

zaměřit a s pravidelností pořádat sešlosti, kde si obě strany ujasní přednosti jejich práce a prostor ke zlepšení k dosažení požadovaných výsledků. Což má pozitivní dopad na obě strany.

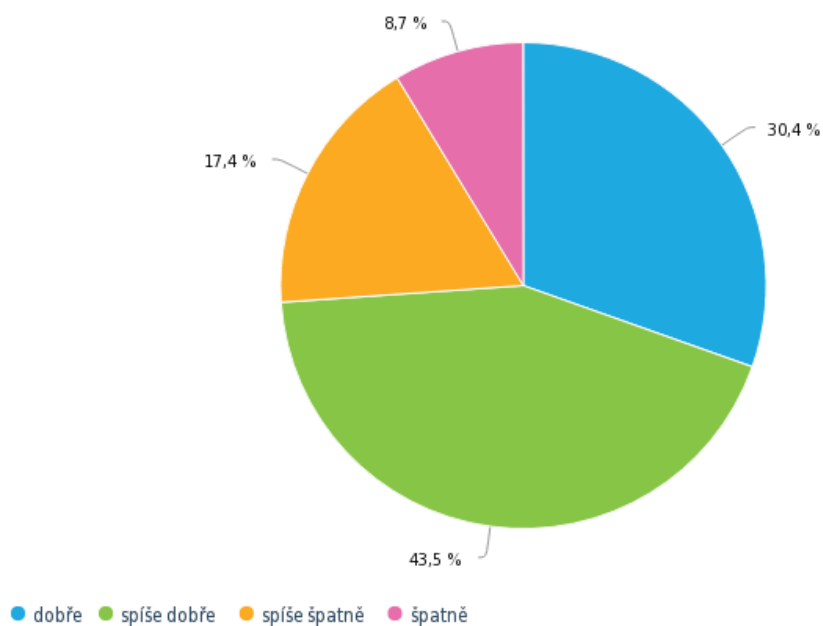


Obrázek 11: Poskytování pravidelné zpětné vazby (zdroj: vlastní)



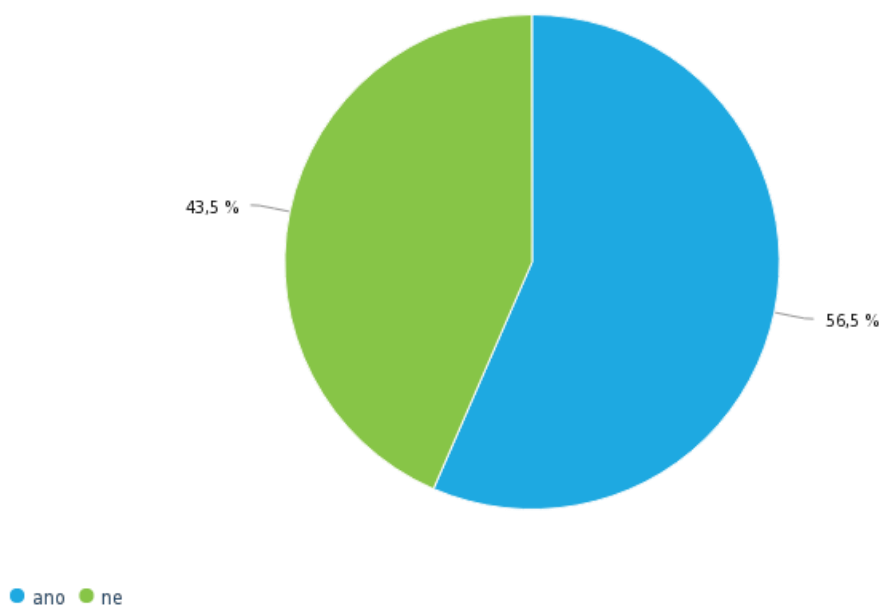
Obrázek 12: Povzbuzení od nadřízeného (zdroj: vlastní)

Podobné výsledky vyšly také u otázky, zda jsou zaměstnanci povzbuzováni svým nadřízeným, což přisuzují opět malému výskytu pravidelné zpětné vazby.



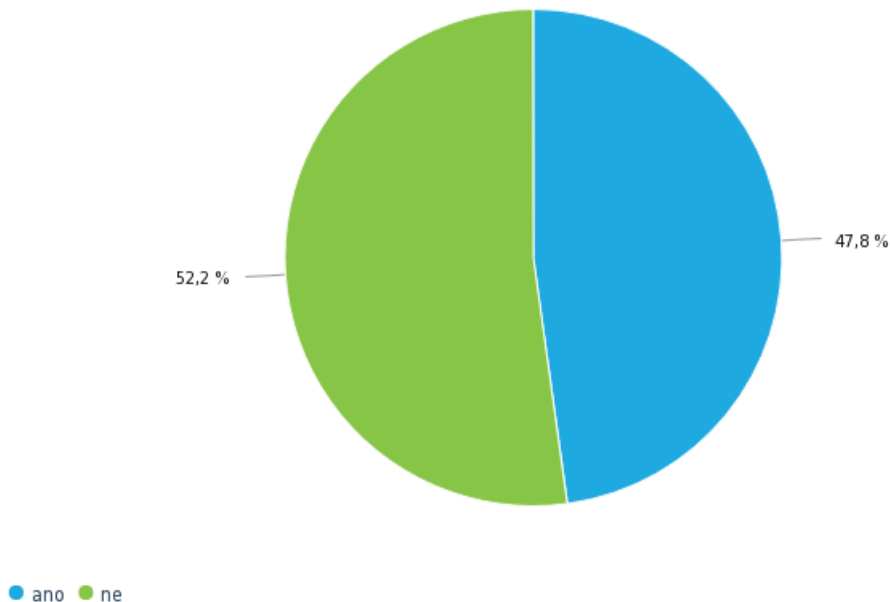
Obrázek 13: Spokojenost se stylem vedení nadřízeného (zdroj: vlastní)

Souhrnnou otázkou na spokojenost týmu s jejich manažerem bylo, zda jsou celkově spokojeni se stylem jeho vedení. Skoro tři čtvrtiny jsou spokojeni, zbytek má určité výhrady. Prostor ke zlepšení vidím v posílení zpětné vazby a celkové komunikaci mezi nadřízeným a pracovníky.



Obrázek 14: Konstruktivní zpětná vazba (zdroj: vlastní)

Na otázku, zda jsou společné schůzky s nadřízeným konstruktivní, podporující pracovní výkon a motivaci, odpovědělo 13 pracovníků „ne“, což je stejný počet těchto odpovědí jako u předchozí otázky, jestli vůbec zpětnou vazbu dostávají. Důsledkem takových výsledků si tedy vykládám tím, že v mnoha případech není vůbec zpětná vazba poskytována.



Obrázek 15: Ocenění za nadstandardně odvedenou práci (zdroj: vlastní)

Jako poslední, a zároveň kontrolní otázkou bylo, zda je ve firmě obvyklé, že nadřízený ocení pracovníky za nadstandardně odvedenou práci. Cílem bylo si ověřit pravdivost výsledků otázky číslo 17, která se ptá v podstatě na to stejné. V předchozí otázce souhlasilo téměř 61 % pracovníků, zatímco v té kontrolní jen 47,8 %.

5.1 Návrh řešení

Dotazník byl strukturován do tří částí s cílem zjištění spokojenosti zaměstnanců s každou z nich - finanční odměna, benefity, vedoucí pracovník.

Spokojenost s finančním ohodnocením je poměrně vysoká a byla bych velice udivena, kdyby bylo všech dotázaných zaměstnanců naprosto spokojeno. Přesto si myslím, že by bylo dobré, aby nadřízený s každým pracovníkem individuálně probral míru jejich spokojenosti s tímto důležitým motivátorem. Již v cíli mé závěrečné bakalářské práce jsem stanovila, že navrhnou firmě řešení v souladu s jejími finančními možnostmi. Vzhledem k tomu, že každý manažer týmu má k dispozici určitý peněžní obnos, který je použit na mzdy členů jeho týmu, na financování teambuildingů

a další zajištění dobrého fungování týmu, je jakékoliv zvýšení mzdy velmi složitým schvalovacím procesem. Jelikož jsou ale s financemi nespokojeni zejména pracovníci zaměstnaní ve firmě v rozmezí od 4 do 7 let a jejich mzda se od jejich nástupu stále nezměnila, je jejich nespokojenost pochopitelná. Finanční odměna jako taková je samozřejmě největším motivátorem chodit do práce, finanční a profesní růst je ovšem jeho neodmyslitelnou částí.

Proto bych manažerům doporučila vyslechnutí představ o odměně každého nespokojeného pracovníka a v závislosti na délce pracovního poměru, pracovní pozice a výkonu rozhodla o spravedlivém navýšení mzdy.

Jelikož je ale, dle dotazníku, ve firmě mnoho lidí zaměstnáno více než 10 let a nemají tendence si zaměstnání hledat jinde, neřekla bych, že nespokojenost s výší finančního ohodnocení není tak zásadním problémem. Jak tvrdí mnoho odborníků a autorů knih, tak i tento výzkum potvrdil, že nejvíce motivuje lidi právě finanční odměna. Z toho důvodu doporučuji firmě, aby se na tuto problematiku více zaměřila.

Jak už jsem několikrát avizovala v předešlých odstavcích, systém a výběr z benefitů je opravdu bohatě nastaven, čemuž odpovídají i výsledky dotazníku. Údajně jsou s benefity nespokojeni jen 2 zaměstnanci z 23, což se dá považovat za velmi dobrý výsledek. Jelikož ale byla respondentům poskytnuta možnost se konkrétně vyjádřit k nabídce benefitů, bylo uvedeno několik návrhů na nové druhy, které jsou uvedeny výše v analýze dotazníku. Já osobně bych se zaměřila na posílení týmových aktivit, které značným způsobem posilují soudržnost celého týmu, tím pádem i vztahy na pracovišti, což ve výsledku pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.

Domnívám se, že z navrhovaných benefitů, jsou týmové aktivity tou nejméně nákladnou, ale také nejvíce účinnou, co se týče spokojenosti pracovníků v zaměstnání. Navíc se v okolí pracoviště nabízí mnoho příležitostí a zajímavých míst, kde by se mohl tým družit. Standardně se koná ročně jeden až dva velké teambuildingy. Já navrhuji, aby se budget na tyto účely rozdělil do více menších akcí, popřípadě s malým finančním příspěvkem jejich účastníků. Pravidelnější sešlosti více udržují soudržnost týmu než velké, jednorázové akce.

Také z toho důvodu, že naši respondenti upřednostňují dobré pracovní vztahy před nadprůměrně placenou prací, je třeba na dobré a uvolněné pracovní atmosféře pracovat. S tím souvisí také odpovědi z třetí části dotazníku. Protože ne jen vztahy s kolegy, ale také se samotným přímým nadřízeným, ovlivňují pracovníkovu spokojenost a motivaci.

Třetí, a poslední část, byla zaměřena na spokojenost s vedoucím pracovníkem a jeho stylem vedení. V každé z jednotlivých odpovědí převládala odpověď „ANO“, což znamená, že větší část pracovníků nemá s nadřízeným a jeho vedením žádný zásadní problém. To, že jsou někteří zaměstnanci nespokojení, si vysvětlují tím, že manažer nepřistupuje ke všem jeho podřízeným stejně a pravděpodobně dělá velké rozdíly. Zatímco jedna skupina zaměstnanců dostává pravidelnou zpětnou vazbu, ta druhá je v tomto ohledu úplně opomíjena.

Celá jedna čtvrtina zaměstnanců nesouhlasí se stylem vedení jeho nadřízeného, což má pravděpodobně souvislost s jejich vzájemnou komunikací. Kamenem úrazu je v tomto případě nedostatečná zpětná vazba, v praxi často označovaná termíny „face to face“, „DUO“, „one to one“ atd., kterou navrhuji zavést s pravidelností alespoň jednou za měsíc. Části pracovníků je, dle výsledků, poskytována zpětná vazba. Tito jedinci se také ztotožňují s názorem, že tento proces prospívá jejich spokojenosti, je konstruktivní a smysluplná.

Vědomí pracovníka, že může vyjádřit nadřízenému svůj názor a že je jeho názor respektovaný, totiž velmi podporuje pocit zúčastněnosti a důležitosti daného člověka ve firmě a v samotném týmu. Člověk má tak pocit, že je jeho názor důležitý a vítaný, což posiluje jeho motivaci být do pracovního procesu více angažovaný. To vzbudí k nadřízenému také větší důvěru, kterou mnoho z respondentů postrádá.

S tím souvisí také pochvaly za výborné výsledky, které pracovníci také postrádají. Ještě více důležitá než zpětná vazba, je pozitivní zpětná vazba. U velmi demotivovaných pracovníků, navrhuji manažerům, aby se zaměřili na pochvalu i za ty nejmenší pracovní dobré výsledky, čímž každého výrazně povzbudí. Většinou se lidé nespokojí s tím být jen úspěšní, většinou je to motivuje být úspěšný ještě více.

Nehmotnou pochvalu lze vznést na již zmíněném předávání zpětné vazby nebo využít mnohem účinnější způsob, kterým je pochvala před ostatními pracovníky, jako třeba na avizovaném teambuildingu, pracovní schůzce nebo jen před samotným týmem. To ovšem za předpokladu, že se jedná o opravdu výborné a pro firmu důležité pracovní výsledky, které stojí za povšimnutí.

Vybudování důvěry a změna názoru na styl vedení není příliš krátkodobou záležitostí a v budování dobrých pracovních vztahů není dobré nikdy polevovat. V dnešní době, kdy v České republice dosahuje míra nezaměstnanosti rekordně nízkých čísel a ve firmách je velká nouze o schopné pracovníky, je potřeba na spokojenosti pracovníků nadstandardně pracovat a nabízet jim tak jakousi přidanou hodnotu k jejich práci a finanční odměně, kterou za ni dostávají.

Závěr

Závěrečná bakalářská práce se zabývá odměňováním a motivací zaměstnanců. Záměrem bylo zhodnotit situaci odměňování, motivování a spokojenost zaměstnanců s tímto systémem v reálné bance, k čemuž jsem využila dotazníkové šetření. Cílem práce bylo upozornění na chyby, ke kterým dochází při odměňování, motivování a komunikaci se zaměstnanci a doporučit řešení ke zlepšení stávající situace.

V teoretické části jsou popsány teorie jak odměňování, tak motivace, jejich metod, druhů, moderních přístupů a světově uznávaných teorií. K vypracování jsem využila množství nejrůznějších zdrojů, které jsou uvedeny níže. Jednalo se především o knihy známých odborníků této problematiky, odborné časopisy, ale také o běžně dostupné internetové zdroje.

Ke zpracování praktické části byl použit dotazník, který se nachází v dolní části této práce, byl rozdělen do třech částí, z nichž každá byla zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s touto problematikou. První část zjišťuje spokojenost se mzdovým ohodnocením, druhá s poskytovanými benefity a třetí s vedoucím pracovníkem.

Zaměstnancům firmy bylo poskytnuto pět pracovních dní k vyplnění jednoduchého a časově nenáročného dotazníku, na základě kterého jsem zanalyzovala současný stav. Dotazník zodpovědělo 23 respondentů, z nichž je více než polovina ve svém zaměstnání spokojeno. Z pohledu finanční odměny a poskytovaných benefitů se, dle dotazníku, necítí zaměstnanci nijak zvlášť omezováni i přes to, že byly tyto dva faktory ohodnoceny jako jedny z nejdůležitějších ovlivňujících pracovní výkon.

O něco hůř na tom byly výsledky vypovídající o spokojenosti s vedoucím pracovníkem. Největší nespokojenost zaměstnanci pociťují s poskytováním zpětné vazby a pochval. V rámci toho jsem navrhla zaměřit se na poskytování pravidelné zpětné vazby, nehmotných odměn a posílení celkové komunikace.

Protože byl v návrzích na nové benefity několikrát navržen teambuilding a jiné týmové akce, jsem doporučila organizovat pravidelnější a menší sešlosti, nežli velké, jednorázové, jak se zvykem. Finančně to firmu, ani týmový budget, nijak nezatíží, naopak budou mít pozitivní dopad na vztahy nejen mezi kolegy, které byly v dotazníku hodnoceny s velkou důležitostí, ale také mezi manažerem a jednotlivci.

Jelikož je ve firmě spousta pracovníků zaměstnaných už přes 10 let, jsou v ní obecně spokojeni a není tudíž velká tendence k fluktuaci. S mými návrhy se dá myslím dobře pracovat, jsou reálné, finančně nenáročné, čehož jsem chtěla docílit. Mé doporučení zahrnuje spousta ověřených a prokázaných teorií ale také mé vlastní zkušenosti ze zaměstnání. Návrhy budou předloženy ve firmě a bude k nim přihlíženo při plánování budoucích aktivit, které by měly podpořit motivaci pracovníků, jejich odměňování a přispět tak k vyššímu výkonu a spokojenosti s vykonávanou prací.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika Čermáková a Milan Kinkor. *Týmová supervize*. Praha : Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 80-7226-873-2.

DUDA, Josef. *Používání zaměstnaneckých výhod jako strategický krok ke konkurenceschopnosti podniku*. Karviná : OPF SU v Opavě, 2000. ISBN 80-7248-059-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.

KUBÁTOVÁ, S., Bloudek, J., Bujna, T., Henrych, M., Müller, D. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem v organizaci: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří Jindra. J. a kol. *Obchodní podnikání*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-48-4.

TYSON, Shaun. *Organizační chování*. Praha : Grada, 2000. ISBN 80-7169-296-4.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009. ISN 978-80-247-3058-5.

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-014-15.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ČECHOVÁ, Zuzana. *Motivace a odměňování zaměstnanců*. Brno, 2008. Bakalářská práce, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

KOPECKÝ, Martin, 2016. Mzdový systém na přehřátém trhu: základem úspěchu je transparentnost a analýzy. HR forum. 2016 (5), 24-25. ISSN 1212-690X.

Seznam elektronických zdrojů

Základní otázky systému odměňování pracovníků | ALTAXO SE. Zakládání a prodej ready made společností - ALTAXO [online]. Copyright © 2015, ALTAXO SE [cit. 25.04.2018]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/zakladni-otazky-systemu-odmenovani-pracovniku>

Mzda a plat | Daňový portál. Daňový portál [online]. [cit. 25.04.2018] Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/mzdy>

Zaměstnanecké výhody – Wikipedie. [online]. [cit. 25.04.2018] Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_v%C3%BDhody

5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním [online]. Copyright © 2007 [cit. 25.04.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>

Motivace, motivování a motivační teorie - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

6 Přílohy

Použitý dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Barbora Šenková a jsem studentkou ČVUT v Praze. Tento dotazník slouží jako nástroj výzkumu mé bakalářské práce, která se zabývá spokojeností pracovníků se systémem odměňování a systémem vedení Vašeho nadřízeného. Žádám Vás tímto o vyplnění následujících 21 otázek. Dotazník je zcela anonymní. Budte prosím při jeho vyplňování upřímní, výsledky výzkumu budou reálně poskytnuty Vašemu nadřízenému za účelem zlepšení stávajícího stavu a Vaší spokojenosti v práci.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu

Barbora Šenková

1) Pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než jeden rok
- 1-3 roky
- 4-7 let
- 8-10 let
- Více než 10 let

3) Myslíte si, že je výše Vaší mzdy odpovídající Vašemu pracovnímu výkonu a náplni práce?

- Ano
- Ne

4) Pokud byla Vaše předchozí odpověď „NE“, o jakou částku byste chtěli Vaši mzdu navýšit?

.....

5) Jste spokojeni s poskytovanými benefity?

- Ano
- Ne

6) Jaké další benefity byste uvítali?

.....

7) Které z následujících faktorů ovlivňují Vaši motivaci v práci?

	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Finanční ohodnocení				
Benefity				
Vedoucí pracovník				
Vztahy na pracovišti				

Flexibilní pracovní režimy				
Možnost vzdělání				

- 8) Preferoval/a byste raději práci, která (zakroužkujte):
- vás nestresuje, převládá dobrá atmosféra a je průměrně placená;
 - vás stresuje, převládá napjatá atmosféra a je nadprůměrně placená.
- 9) Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost ve společnosti?
- Dobrá
 - Spíše dobrá
 - Vyhovující
 - Spíše špatná
 - Špatná
- 10) Cítím se dostatečně motivován/a.
- Ano
 - Ne
- 11) Co konkrétně byste uvítali v rámci zvýšení Vaší pracovní motivace?
.....
- 12) Vládne v práci přátelská atmosféra?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 13) Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svým nadřízeným?
- Dobře
 - Spíše dobře
 - Spíše špatně
 - Špatně
- 14) Jak hodnotíte jeho styl vedení?
- Dobře
 - Spíše dobře
 - Spíše špatně
 - Špatně
- 15) Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu na Vaši práci?
- Ano
 - Ne
- 16) Máte ke svému nadřízenému důvěru?
- Ano
 - Spíše no
 - Spíše ne
 - Ne

17) Nadřízený dokáže ocenit, když pracuji dobře.

- Ano
- Ne

18) Dokáže Vás nadřízený povzbudit?

- Ano
- Ne

19) Jsou rozhovory s nadřízeným o Vašem profesním rozvoji a kariéře konstruktivní a přispívají k Vaší vyšší motivovanosti a dosahování lepších výsledků v práci?

- Ano
- Ne

20) Je ve firmě obvyklé, že nadřízený ocení pracovníky za nadstandardně odvedenou práci?

- Ano
- Ne

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (www.filosofie-uspechu.cz, 2011).....	34
Obrázek 2: Délka zaměstnání (zdroj: vlastní).....	45
Obrázek 3 Spokojenost s výší mzdy (zdroj: vlastní)	46
Obrázek 4: Faktory ovlivňující motivaci (Zdroj: vlastní)	47
Obrázek 5: Preferovaná práce (zdvoj: vlastní)	48
Obrázek 6: Spokojenost pracovníků ve firmě (Zdroj: vlastní)	49
Obrázek 7: Motivovanost zaměstnanců (zdroj: vlastní).....	49
Obrázek 8: Přátelská atmosféra na pracovišti (zdroj: vlastní).....	51
Obrázek 9: Hodnocení komunikace a vztahu s nadřízeným (zdroj: vlastní)	51
Obrázek 10: Ocenění nadřízeným za dobré pracovní výsledky (zdroj: vlastní)	52
Obrázek 11: Poskytování pravidelné zpětné vazby (zdroj: vlastní).....	53
Obrázek 12: Povzbuzení od nadřízeného (zdroj: vlastní)	53
Obrázek 13: Spokojenost se stylem vedení nadřízeného (zdroj: vlastní)	54
Obrázek 14: Konstruktivní zpětná vazba (zdroj: vlastní).....	54
Obrázek 15: Ocenění za nadstandardně odvedenou práci (zdroj: vlastní)	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet odpovědí dle pohlaví (zdroj: vlastní)**Chyba! Záložka není definována.**

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Šenková

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis